

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО  
«Сибирский федеральный университет»

институт

«Экономика и менеджмент»

кафедра

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ И. В. Панасенко

подпись      инициалы, фамилия

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент

код – наименование направления

Выбор стратегии и перспектив развития для повышения  
конкурентоспособности предприятия (на примере  
ООО «ТФ «Хан Тигр»)

тема

Руководитель

\_\_\_\_\_ доцент, к. э. н.  
подпись, дата      должность, ученая степень

И. В. Панасенко  
инициалы, фамилия

Выпускник

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Н.А. Карнаухов  
инициалы, фамилия

Абакан 2017

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме:  
Выбор стратегии и перспектив развития для повышения  
конкурентоспособности предприятия (на примере  
ООО «ТФ «Хан Тигр»)

Консультанты по  
разделам:

Теоретическая часть

наименование раздела

\_\_\_\_\_

подпись, дата

И.В. Панасенко

инициалы, фамилия

Аналитическая часть

наименование раздела

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Т.И. Островских

инициалы, фамилия

Проектная часть

наименование раздела

\_\_\_\_\_

подпись, дата

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Н.Л. Сигачева

инициалы, фамилия

**РЕФЕРАТ**  
**ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**  
**в форме бакалаврской работы**

Тема выпускной квалификационной работы Выбор стратегии и перспектив развития для повышения конкурентоспособности предприятия (на примере ООО «ТФ «Хан Тигр»)

ВКР выполнена на 76 страницах, с использованием 1 иллюстрации, 25 таблиц, 3 приложений, 35 использованных источников, 12 листов иллюстративного материала (слайдов).

Ключевые слова: стратегия, перспективы развития, конкурентоспособность, эффективность, преимущество, ликвидность, рентабельность, дифференциация.

Автор работы (гр.73-3)

\_\_\_\_\_  
подпись Н.А. Карнаухов  
инициалы, фамилия

Руководитель работы

\_\_\_\_\_  
подпись И.В. Панасенко  
инициалы, фамилия

Год защиты квалификационной работы – 2017

Цель – выбор стратегии повышения конкурентоспособности, предложение и расчет рекомендаций по её реализации на примере ООО «ТФ «Хан Тигр»

Задачи – изучить стратегии и перспективы развития предприятия, провести анализ финансово-хозяйственной деятельности организации, выбрать, обосновать и рассчитать конкурентную стратегию.

Актуальность – заключается в ценности предложенных рекомендаций по выбору стратегии и расчетов их эффективности для исследуемого предприятия.

Научная новизна – переориентирование на местных производителей, разработка теоретических и практических рекомендаций по выбору стратегии.

Выводы, рекомендации – разработанные стратегии показали свою эффективность, связанную с повышением конкурентоспособности и помогли определить перспективы развития предприятия. Рекомендуемые стратегии могут использоваться предприятием для повышения конкурентоспособности.

## SUMMARY

The theme of the paper is The choice of strategy and prospects of development for increase of competitiveness of the enterprise (on the example of LLC "TF "Khan Tiger")

The paper has 76 pages, 1 illustration, 25 tables, 3 applications, 35 sources, 12 lists of illustrative material (slides).

Keywords: strategy, prospects of development, competitiveness, efficiency, advantage, liquidity, profitability, differentiation.

Author	(gr.73-3)	<u>                    </u>	<u>N.A. Karnaukhov</u>
		signature	initials, surname
Supervisor		<u>                    </u>	<u>I.V. Panasenko</u>
		signature	initials, surname
Supervisor in English		<u>                    </u>	<u>E.A. Nikitina</u>
		signature	initials, surname

Year – 2017

Goal – the choice of strategy of increase of competitiveness, offer and calculation of the recommendations for its implementation on the example of LLC "TF "Khan Tiger".

Objectives – to examine the strategies and prospects of enterprise development, to carry out the analysis financially-economic activities of the organization, choose, justify and calculate the competitive strategy.

Relevance – is the value of the proposed recommendations on the selection strategy, and calculation of their effectiveness for the company.

Scientific novelty – the refocus on local producers, the development of theoretical and practical recommendations on the choice of strategy.

Conclusions, recommendations – developed strategies have demonstrated their effectiveness, associated with increased competitiveness and helped to determine the prospects of development of the enterprise. Recommended strategies can be used by the enterprise to enhance competitiveness.

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО

«Сибирский федеральный университет»

институт

«Экономика и менеджмент»

кафедра

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ И.В. Панасенко

подпись      инициалы, фамилия

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
в форме бакалаврской работы**

Студенту Карнаухову Никите Анатольевичу

фамилия, имя, отчество

Группа 73-3 Направление 38.03.02 Менеджмент  
номер код наименование

Тема выпускной квалификационной работы Выбор стратегии и перспектив развития для повышения конкурентоспособности предприятия (на примере ООО «ТФ «Хан Тигр»)

Утверждена приказом по институту № 149 от 28.02.2017

Руководитель ВКР И. В. Панасенко, к. э. н., доцент ХТИ – филиала СФУ

инициалы, фамилия, должность, ученое звание и место работы

Исходные данные для ВКР

- Бухгалтерский баланс
- Отчет о прибылях и убытках

Перечень разделов ВКР

1. Теоретическая часть. Стратегии и перспективы развития предприятия
2. Аналитическая часть. Анализ финансово – хозяйственной деятельности ООО «ТФ «Хан Тигр»
3. Проектная часть. Рекомендации по выбору и реализации конкурентной стратегии предприятия ООО «ТФ «Хан Тигр»

Перечень иллюстративного материала (слайдов)

Титульный лист, актуальность и цель ВКР, виды конкурентных преимуществ в зависимости от сложности их достижения, Стратегии Майкла Портера и Филипа Котлера, сравнительный анализ дебиторской и кредиторской задолженностей, коэффициенты ликвидности, Основные финансовые результаты ООО «ТФ «Хан Тигр», главные проблемы предприятия ООО «ТФ «Хан Тигр», рекомендуемые стратегии повышения конкурентоспособности, ожидаемые финансовые результаты при реализации стратегии диверсификации продукции, ожидаемые финансовые результаты при реализации стратегии диверсификации рынков, финальный слайд.

Руководитель ВКР

подпись

И. В. Панасенко

инициалы и фамилия

Задание принял к исполнению

Н.А. Карнаухов

подпись, инициалы и фамилия студента

« 28 » 02 2017 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	12
1 Теоретическая часть. Стратегии и перспективы развития предприятия .....	14
1.1 Сущность стратегий развития и их виды .....	14
1.2 Формирование стратегии конкурентоспособности предприятия.....	27
1.3 Перспективы развития предприятия.....	33
2 Аналитическая часть. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «ТФ «Хан Тигр».....	40
2.1 Характеристика предприятия .....	40
2.2 Предварительный анализ финансовой отчетности .....	42
2.3 Анализ актива баланса .....	45
2.4 Анализ пассива баланса .....	48
2.5 Показатели ликвидности и финансовой устойчивости предприятия .....	51
2.6 Оценка эффективности деятельности предприятия.....	54
2.7 Управленческий анализ.....	57
2.8 Заключительная оценка деятельности предприятия.....	62
2.9 Вопросы экологии.....	64
3 Проектная часть. Рекомендации по выбору и реализация конкурентной стратегии .....	66
3.1 Выбор конкурентной стратегии и обоснование рекомендаций.....	66
3.2 Расчет эффективности предложенных рекомендаций.....	71
Заключение .....	78
Список используемых источников.....	80
Приложения А-В .....	77

## ВВЕДЕНИЕ

Выбор стратегии для повышения конкурентоспособности предприятия играет ключевую роль в его успешной деятельности и развитии в условиях ожесточенной рыночной борьбы. Проблема повышения конкурентоспособности является одной из главных задач, которая стоит перед каждым руководителем компании. И чтобы эффективно решить данную проблему, необходима консолидация всего предприятия, сплочение персонала и общая цель. Оказать помощь в этом может выбор стратегии, которая поможет организации сплотиться вокруг главной цели, а также увидеть открывающиеся перспективы развития.

Значение стратегического планирования, которое способно на многие годы предопределить успешность деятельности предприятия, в последние десятилетия растет большими темпами. На данный момент особенно важным считается управление предприятием, которое способно не только эффективно реагировать и действовать в быстро изменяющихся условиях рыночной экономики, но и сможет обеспечить курс на долгосрочное развитие. С учетом кризисов последних лет, которые затронули не только Российскую Федерацию, но и все мировые рынки, умение правильно выбрать и осуществить стратегию повышения конкурентоспособности предприятия становится очень необходимым навыком, которым должен обладать любой руководитель любого предприятия.

Актуальность выполняемой работы состоит в том, что эффективное существование каждого предприятия, с учетом жесткой конкуренции, требует выбор подходящей организации стратегии, которая поможет повысить её конкурентоспособность и показать перспективы развития. И, как показывает опыт, универсальной конкурентной стратегии, которая подходила бы любому бизнесу, попросту не существует. Необходимо проводить исследования и анализы, которые помогут грамотно подойти к выбору стратегии, ведь она предопределяет будущее предприятия.



Основываясь на том, что проблема выбора конкурентной стратегии является одной из ключевых проблем для каждого предприятия, можно сделать вывод, что тема выпускной квалификационной работы: «Выбор стратегии и перспектив развития для повышения конкурентоспособности предприятия» является достаточно актуальной.

Целью данной работы является обоснование выбора стратегии повышения конкурентоспособности, предложение и расчет рекомендаций по её реализации.

Исходя из цели, можно выделить следующие задачи:

- изучение стратегий и перспектив развития предприятия;
- проведение анализа финансово-хозяйственной деятельности организации;
- выбор, обоснование и расчет конкурентной стратегии.

Объектом исследования данной работы является общество с ограниченной ответственностью «Торговая Фирма «Хан Тигр».

Предметом исследования является выбор стратегии и перспектив развития для повышения конкурентоспособности на примере ООО «ТФ «Хан Тигр».

Методы, используемые при исследовании: сравнительный анализ; горизонтальный и вертикальный анализ финансовой отчетности; анализ финансовых показателей и коэффициентов; SWOT-анализ.

При написании данной работы были использованы: внутренняя документация предприятия; федеральный закон; современная и классическая литература отечественных и зарубежных авторов.

Теоретическая значимость квалификационной работы заключается в исследовании и обобщении научных трудов и статей по данной проблеме.

Практическая значимость состоит в том, что предложенные рекомендации по выбору стратегии и расчеты их эффективности имеют все шансы быть применены исследуемым предприятием для улучшения эффективности собственной деятельности.

# **ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 СТРАТЕГИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1 Сущность стратегий развития и их виды**

Производитель, создавая определенный товар или услугу, может применять различные стратегии. Под стратегией могут пониматься комплексные меры по приспособлению организации к неуклонно изменяющимся запросам потребителей ввиду постоянной конкуренции на том или ином рынке.

Если говорить более просто, то стратегия – это главное направление действий предприятия, соблюдение которого может привести к поставленной цели. Но только на верхнем уровне управления будет правильно понято данное определение стратегии. На других же уровнях данная стратегия превращается в цель, хоть она и является средством для более высокого уровня управления организации[5, с. 93].

Формально, стратегия – это картинка будущего предприятия, а также четкий план по воплощению этого будущего.

Все современные стратегии должны базироваться не только на анализе внешних возможностей и опасностей, но и на развитии своих внутренних потенциалов и улучшении климата на предприятии.

Также, важно отметить, что стратегия – это не только некий задокументированный план по совершенствованию деятельности предприятия, но и определенный «драйвер» в умах молодых и перспективных руководителей фирмы[14, с. 217].

Очень непростой задачей является проблема выбора наиболее подходящей предприятию конкурентной стратегии. От того, какими средствами и возможностями обладает предприятие на своём целевом рынке, зависит и выбор конкурентной стратегии. Если оно располагает слишком устаревшим оборудованием, высокими заработными платами, недостаточно

квалифицированным персоналом и отсутствием или малой долей перспективных наработок и технологий, то наиболее подходящей стратегией будет являться «ориентация на издержки»[33, с. 54].

Если же сырьё и материалы очень дорогие, но у предприятия имеются собственные наработки и технологии, а персонал предприятия хорошо квалифицирован, то можно воспользоваться стратегией повышения конкурентоспособности, основанной на производстве уникальных или высококачественных товаров. Такая стратегия будет оправдывать высокую цену для многих покупателей.

Различают 2 группы видов конкурентных преимуществ компаний в зависимости от сложности их достижения[19, с. 193]:

- конкурентные преимущества низкого порядка;
- конкурентные преимущества высокого порядка.

Тесную связь между собой имеют конкурентные преимущества низкого порядка и дешевая рабочая сила, дешевые материалы, компоненты и комплектующие, а также, различные виды дешевой энергии и т.д. Причем, возможность использования этих ресурсов должна быть реальной.

Однако минус низкого порядка конкурентных преимуществ заключается в том, что все вышеперечисленные ресурсы могут быть крайне неустойчивы и легко потеряны. Причинами, служащими этому, могут являться как рост заработной платы и цен, так и банальная перекупка данных ресурсов конкурентами. Другими словами, конкурентные преимущества низкого порядка – это преимущества, которые крайне неустойчивы и неспособные обеспечивать преимущества над конкурентами долгое время[9, с. 62].

Конкурентные преимущества высокого порядка, как правило, выражаются в наличии у предприятия высококвалифицированной рабочей силы, куда входят и талантливые менеджеры, а также наличии высокотехнологичного производства и технологий, хорошей репутации фирмы и предложения уникальной продукции[28, с. 226].

Если конкурентное преимущество достигнуто за счет высокотехнологичных продуктов разработанных с применением собственных перспективных разработок и технологий, то конкурентам не останется выбора, кроме как разработки собственной аналогичной продукции, предложения чего-то лучшего, чем можете предложить вы и завладения технологиями и патентами с минимальными для себя затратами. Однако, все эти способы требуют от конкурента больших финансовых и временных затрат, что будет играть только на руку предприятию, вышедшему на рынок с принципиально новым товаром и окажет положительное влияние для завоевания лидирующих позиций на рынке. Это безусловно касается уникальных разработок и технологий, портфеля патентов и уникальных высококлассных специалистов. Конкурентам будет очень трудно быстро догнать предприятия с такими преимуществами.

Обобщая вышеизложенное, можно сделать вывод, что одними из самых надежных конкурентных стратегий являются именно те, которые будут основываться на стратегических преимуществах, которые могут являться как уникальными патентами и разработками, так и высококвалифицированными кадрами, и уникальной продукцией.

Американский экономист, профессор и признанный специалист в области экономической конкуренции Майкл Юджин Портер выделяет три общие конкурентные стратегии, под которыми понимает стратегии, обладающие универсальной применимостью. Компания, желающая заполучить преимущества перед конкурентами, по мнению Портера, должна сделать выбор в пользу одной из этих трех стратегий[19 с. 317]:

- стратегия дифференциации (удовлетворения запросов потребителей)
- стратегия лидерства по снижению издержек;
- стратегия фокусирования (особого внимания).

Стратегия лидерства по снижению издержек, возможно, наиболее масштабна, чем две остальные стратегии. При данной стратегии компания

старается максимально снизить издержки по сравнению с остальными конкурентами. Компания поставляет разнообразную продукцию во множество сегментов своей отрасли. Именно эта масштабность зачастую и является главным фактором лидерства снижения издержек. Создание лидерства по издержкам во многом зависит от самой отрасли. Это может быть и доступ к источникам сырья, и наличие уникальных технологий, и компактное размещение производственных помещений и цехов[24, с. 133].

Производство с низкими издержками – это кропотливая работа, требующая тщательного изучения всех этапов производства каждого товара. Предприятие должно использовать каждую возможность для получения преимуществ перед конкурентами[4, с. 44].

В своей книге «Конкурентная стратегия» Майкл Портер пишет: «Стратегия лидерства в издержках способна иногда произвести революцию в отрасли, где исторически конкуренция велась по другим принципам и конкуренты не были готовы экономически и психологически к необходимым мерам по минимизации издержек»[19, с. 257]. Компания, решившая серьезно и основательно подойти к минимизации издержек, может рассчитывать не только на достижение поставленного результата, но и найти новые способы по снижению издержек для конкретной отрасли.

Портер указывает, что компания, которая стала лидером в снижении издержек, должна непременно учитывать принципы дифференциации. Если потребители посчитают, что продукция компании уступает аналогичной продукции конкурентов, то предприятия придется делать скидки на свою продукцию, чтобы не допустить усиления своих конкурентов. При этом, компания может начать терять своё лидерство. В заключении Портер говорит, что компания, лидирующая по снижению издержек в области дифференциации, должна быть либо недалеко от своих конкурентов, либо на равных с ними.

Дифференциация же, по мнению Портера, состоит в том, что предприятие всеми силами должно стремиться к уникальности предоставляемых им на рынок продуктов, методах их продвижения, реализации и т.д. Всё это важно,

прежде всего, для потребителей[20, с. 458]. Предприятие выбирает одно или несколько качеств продукта и/или методов продвижения, на которых делает особое внимание и старается улучшить эти качества. Часто ценой таких улучшений является повышение издержек при производстве продукта.

Для каждой отрасли дифференциация будет иметь свои особенности, свою специфичность. В какой-то отрасли дифференциация будет заключаться в методах маркетинга, в другой – в способах реализации продукции, в третьей – в самой продукции и т.д. Портер говорит: «Дифференциация может осуществляться в разнообразных формах по престижу дизайна или бренда, по технологии, по функциональным возможностям, по обслуживанию потребителей, по дилерской сети или по другим параметрам»[19, 317]. Если предприятие решило пойти по пути дифференциации продукции, что ему просто необходимо искать способы и пути сокращения издержек при производстве, иначе, компания рискует проиграть борьбу конкурентам из-за высоких издержек.

Стратегия фокусирования внимания по Портеру состоит в том, что предприятие выбирает особый сегмент, некую часть отрасли, на которой фокусирует своё пристальное внимание и старается всеми силами сделать свою работу в этом сегменте эффективней, лучше, чем это будут делать конкуренты. Данная стратегия сильно отличается от двух вышеупомянутых. Предприятие выбирает определенную целевую группу потребителей и старается создать себе преимущество перед конкурентами в глазах этой группы.

Портер также упоминает, что данная стратегия разделяется на 2 вида. Когда компания старается уменьшить свои издержки и предоставить более дешевый продукт по сравнению с конкурентным своим потребителям и когда компания идет по пути дифференциации продукции, тем самым делая свой продукт более привлекательным в глазах выбранного сегмента, целевой группы потребителей.

Размер же целевой группы будет зависеть от степени фокусирования компании. Чем более уникальную группу потребителей выберет компания, чем

более нетрадиционный представит продукт, тем меньше будет размер этой группы[31, с. 96].

В заключении Портер указывает, что каждая из трех представленных стратегий может помочь компании не только сохранить свои конкурентные преимущества, но и нарастить их, приумножить.

Также, как и Майкл Портер, внёс свой вклад в классификацию конкурентных стратегий американский профессор, магистр экономики и доктор философии Филип Котлер.

Котлер разделяет стратегии в зависимости от ролей компаний на своих рынках.

В эту классификацию входят:

- стратегия лидера рынка;
- стратегия претендента на лидерство;
- стратегия ведомого (последователя);
- стратегия «нишевика» (обитателя ниши).

Компании-лидеры рынка своим примером чаще всего задают ориентир развития на своём рынке. Это касается как выпуска новой продукции и изменения или корректировки ценовой политики, так и продвижения на новые рынки сбыта, а также, интенсивности развития. Такие компании не вправе ослаблять хватку на своём рынке, в таком случае они рискуют проиграть борьбу своим ближайшим конкурентам, что может оказаться очень болезненным ударом для предприятия[10, с. 114].

Для сохранения своего доминирующего положения у компаний-лидеров есть несколько оборонительных стратегий:

1. Первая стратегия предполагает жесткую оборону своих позиций, построение неприступных редутов к границам своих владений на рынке. Такая стратегия имеет название «позиционная оборона».

2. Вторая стратегия подразумевает оборону своих флангов и называется «защита флангов». При выпуске конкурентами новых продуктов,

компании-лидеру необходимо предоставить потребителю свой, не уступающий по качеству и цене продукт.

3. Третья стратегия под названием «упреждающий удар» применяется в том случае, если компанию-лидера не устраивает бурное развитие компаний-конкурентов. Одним из вариантов может стать вброс конкурентам дезинформации или реального предостережения для нарушения их планов по атаке ваших позиций. Настоящий лидер своего сегмента рынка, обладающий большими ресурсами и резервами, может просто игнорировать нападки конкурентов и подождать пока их враждебный энтузиазм иссякнет.

4. Четвертая стратегия, которая называется «контратака», может включать в себя несколько планов действий для контратакующей стороны. Компания-лидер может начать изолировать атакующую компанию переманивая её поставщиков и партнеров. Также, можно навязать конкуренцию атакующей компании в её сегменте рынка. Контратакующая сторона также может воспользоваться в сегменте рынка агрессора таким оружием, как демпинг цен на самые прибыльные для него товары.

5. Под пятой стратегией, так называемой «мобильной защитой», понимается диверсификация рынков, расширение сферы своей деятельности. Такая стратегия подразумевает научно-исследовательские работы и понимание желаний потребителей.

6. Наконец, шестая стратегия с названием «вынужденное сокращение» предполагает сокращение своих сфер деятельности и концентрирование своих сил на наиболее перспективных участках рынка.

Итак, выше было рассмотрено шесть стратегий для защиты своих позиций компании-лидеру. Так же существует и стратегия по расширению сферы своего влияния на целевом рынке. Однако, стоит учитывать несколько факторов, которые способны повлиять на стратегию расширения компании.

Первым фактором является появление высоких издержек в следствии расширения своей экономической деятельности. Такая проблема может получиться из-за желания клиентов провести диверсификацию своих



поставщиков, малой перспективности сегментов рынка, а также отсутствием эффекта от большого объема рынка[22, с. 164].

Во втором факторе речь идет о возможных проблемах компании с антимонопольной службой и законодательством. Вытесняя своих конкурентов с рынка важно помнить о пристальном внимании к предприятию со стороны федеральной и региональной антимонопольных служб.

Третий фактор также очень важно брать во внимание. Здесь речь идет о построении своего маркетингового плана, ведь расширение сферы деятельности без грамотно продуманной маркетинговой стратегии – это все равно, что выбрасывание денег на ветер.

Пытаясь поколебать позиции компании-лидера рынка, не отстают и претенденты на лидерство. Такие компании имеют целью не только завоевание лидерства на рынке путем нападков на нынешнего лидера, но также и путем устранения компаний одного с ним размера, средних и малых фирм, испытывающих недостаток финансирования и/или имеющие какие-либо проблемы в своей деятельности[6, с. 189].

Претенденты на лидерство пользуются наступательными стратегиями. Котлер выделяет 6 таких стратегий:

1. Первой стратегией является, так называемая «лобовая атака». Это, пожалуй, одна из наиболее опасных стратегий, она предполагает удары по сильным сторонам своего конкурента и, как правило, идет сразу по нескольким фронтам.

2. Второй стратегии Филип Котлер дал название «фланговая атака». Данная стратегия подразумевает выявление и атаки по слабым местам соперника.

3. Третья стратегия, имеющая название «окружение» подразумевает удары со всех направлений и, чаще всего, со значительным превосходством над силами противника.

4. Под четвертой стратегией, называющейся «удар из-за фланга» понимается стратегия маневрирования, при которой претендент на лидерство выбирает более легкие для себя рынки.

5. В пятой стратегии под названием «технологический скачок» речь идёт о разработке собственных современных продуктов, которые будут опережать по характеристикам аналогичные товары конкурентов. Чаще всего такая стратегия применяется в интернет-индустрии и высокотехнологичных перспективных отраслях.

6. Последняя, шестая стратегия, называется «партизанские нападения» и она характеризует деятельность предприятий, имеющих небольшие ресурсы для атаки, но желающих получить выгоду.

Кроме лидеров и претендентов на лидерство существуют компании, которые сознательно не хотят занимать высокие места на рынке. Такие компании называют последователями. Компании-лидеры и претенденты на лидерство тратят большие средства на инновационную деятельность, на разработку новых продуктов, компании-последователи же следуют более простым путем.

Компании-последователи чаще всего хотят предложить потребителю продукт максимально приближенный к продуктам лидеров рынка, оказать услуги схожие с предоставляемыми ими. И таким компаниям необходимо при низких издержках на производстве максимально поддерживать качество выпускаемой продукции и оказываемых услуг. Однако, такие компании часто подвергаются нападкам претендентов на лидерство[25, с. 320].

По мнению Котлера такие компании имеют 4 возможных стратегии:

1. В первой стратегии ведомый копирует продукт, название, этикетку и реализует данный товар посредством черного рынка или отдает на реализацию сомнительным продавцам-посредникам.

2. Во второй стратегии компания-последователь создает реплику продукции другой компании, сохраняя её свойства и упаковку, но вносит незначительные или несущественные изменения.

3. В третьей же стратегии подражающая компания создает продукт с сохранением определенных характеристик оригинала и сохраняет упаковку, этикетку и название. И данный продукт не противоречит интересам лидера или претендента, пока последователь не начинает атаки на них.

4. Наконец, в последней стратегии последователь берет оригинальный продукт лидера или претендента и старается улучшить его, изменить характеристики и свойства. При этом ведомый старается разместить свой продукт на соседнем рынке, дабы избежать прямой конкуренции с лидерами. Через определенное время такие компании могут стать претендентами на лидерство.

Похожими на последователей компаниями являются так называемые «нишевики». Эти компании занимают малые части рынка или ниши. Они не готовы конкурировать с более крупными игроками рынка и занимают малоинтересные крупным компаниям нишевые области рынка. Важным аспектом таких компаний является узкая специализация. Нишевикам приходится все время удерживать свои позиции и искать новые ниши для развития своей компании.

Михаил Полиенко, на основе трудов Филипа Котлера, предлагает таким компаниям выбрать одну из следующих стратегий: «Специализация по конечным пользователям; специализация по вертикальному уровню производства; специализация в зависимости от размеров клиентов; специализация на особых клиентах; географическая специализация; продуктовая специализация (один продукт или товарная линия); специализация на производстве продукта с определенными характеристиками; специализация на индивидуальном обслуживании покупателей; специализация на определенном соотношении цены и качества; специализация на обслуживании; специализация на каналах распределения»[11, с. 321].

Однако, не только Майкл Портер и Филип Котлер внесли свой вклад в классификацию стратегий конкурентоспособности. Великий русский и советский ботаник, географ, эколог и доктор биологических наук Леонтий

Григорьевич Раменский внес не менее значимый вклад в классификацию стратегий.

Раменский предложил так называемый «биологический подход» по которому различают 4 вида стратегического поведения предприятия: виолентное, пациентное, коммутантное и эксплерентное.

Аналогично Леонтию Раменскому классифицировал поведение предприятий и всемирно известный швейцарский экономист Харальд Фризевинкель. Он предложил классифицировать компании согласно их поведению по аналогии с животными. Эта классификация отлично сочетается с классификацией Раменского и дополняет её. Среди виолентов, по мнению Фризевинкеля, есть «гордые львы», «могучие слоны» и «неповоротливые бегемоты», среди пациентов присутствуют «хитрые лисы», среди эксплерентов выделяют «первых ласточек», а среди коммутантов – «серых мышей».

Первый вид стратегического поведения предприятия по Раменскому, так называемое виолентное поведение, оно присуще большим компаниям, которые обладают значительной конструкторско-патентной базой, массовым производством и внушительным инвестиционным портфелем. Такие компании имеют устойчивое положение на рынке, обладают большим количеством высококвалифицированного научного персонала, а также своими конструкторскими бюро и научными лабораториями, что позволяет им быстрее других компаний разрабатывать и внедрять в производство новую продукцию. Первым этапом компаний виолентов, по мнению Фризевинкеля, являются «гордые львы». Это молодые компании, обладающие бурным ростом в выбранной ими перспективной отрасли. Однако, такие предприятия являются неустойчивыми и нестабильными. По прошествии определенного времени состояние компании стабилизируется и переходит в разряд предприятий с названием «могучие слоны». На данном этапе компания обладает внушительной ресурсной базой, устойчивым положением на рынке, достаточно весомым портфелем патентов и разработок. Такие фирмы могут вкладывать огромные деньги в научные исследования, содержать целые лаборатории.

Заключительным этапом развития виолентов являются «неповоротливые бегемоты». Данные предприятия страдают болезнью чрезмерной диверсификации своего бизнеса. У компании появляется множество филиалов, представительств и дочерних компаний, которыми очень трудно управлять. Из-за этого предприятие может стать попросту убыточным.

Второй вид поведения называется пациентная стратегия. Данный вид стратегии подразумевает производство уникальных товаров, по аналогии со стратегией дифференциации Майкла Портера. Пациенты – это те предприятия, которые продают товар с уникальными характеристиками рассчитывая на определенную нишу рынка, на богатых потребителей. Из-за особых характеристик предлагаемого товара пациенты не имеют особо высокой конкуренции, вследствие чего имеют определенные преимущества.

Фризевинкель дал определение таким компаниям «хитрые лисы». Такие компании очень устойчивы в рамках своего сегмента рынка и если компания-конкурент попытается внедриться в часть рынка контролируемую «хитрыми лисами», то данная компания рискует потерять большие финансовые вложения или вовсе потерпеть поражение в борьбе за искушенного потребителя.

Третий вид, называемый эксплерентным поведением, предполагает такое поведение компании, которое нацелено на постоянный выпуск радикально новых предложений, постоянное внесение на рынок каких-либо новшеств и выпуск новинок. Основными особенностями эксплерентов являются их научный потенциал, нехватка денежных ресурсов для продвижения своего продукта. Однако, если же находятся денежные ресурсы, либо другие компании, готовые проинвестировать в эксплерента, то у эксплерента начинается взлёт, бурный рост. В таком случае эксплерент легко может превратиться в виолента.

Фризевинкель называет эти компании «первыми ласточками». На данные предприятия часто делают ставку заинтересованные в перспективных разработках коммерческие компании, а также оказывает финансовую поддержку государство.

Под четвертым видом поведения, который называется коммутантное, понимается имитация внедрения новинок и услуги, предоставляемые для новинок на рынке. Коммутанты чаще всего производят легальные копии новой продукции более крупных фирм и предоставляют услуги по их обслуживанию.

Такие фирмы Фризевинокель назвал «серыми мышами». Чаще всего они «питаются остатками», занимают ранее почему-то не занятые другими компаниями ниши на рынке.

В таблице 1.1 отражено как очень удачно и наглядно соединил воедино классификации компаний, предложенные Раменским и Фризевинокелем, профессор международной академии туризма Новиков Владимир Семёнович [15, с. 110].

Таблица 1.1 – Классификация компаний по типу инновационного поведения

№ п/п	Параметры	Тип инновационного поведения по Л.Г. Раменскому			
		Виоленты	Патиенты	Эксплеренты	Коммутанты
		Тип компании (классификация Х. Фризевинокеля)			
		Львы, слоны, бегемоты	Лисы	Ласточки	Мыши
1	Уровень конкуренции	Высокий	Низкий	Средний	Средний
2	Новизна отрасли	Новые	Зрелые	Новые	Новые, зрелые
3	Какие потребности обслуживают	Массовые, стандартные	Массовые, но не стандартные	Инновационные	Локальные
4	Профиль производства	Массовый	Специализированный	Экспериментальный	Универсальный, мелкий
5	Размер компании	Крупные	Крупные, средние, мелкие	Средние, мелкие	Мелкие
6	Устойчивость компании	Высокая	Высокая	Низкая	Низкая
7	Расходы на НИОКР	Высокие	Средние	Высокие	Отсутствуют
8	Фактор силы и конкуренции	Высокая производительность	Приспособленность к особому рынку	Опережение в нововведениях	Гибкость

Несмотря на достаточно большое количество различных конкурентных стратегий предприятию, решившему укрепить свои позиции на поле

конкурентной борьбы, предстоит непростой процесс формирования стратегии, подходящей для положения дел на своём рынке и собственной деятельности.

## **1.2 Формирование стратегии конкурентоспособности предприятия**

Итак, было выяснено, что такое стратегия, но что же такое конкурентоспособность и для чего предприятию может понадобиться её улучшение?

В широком смысле слова конкурентоспособность – это способность предприятия конкурировать на своём рынке в заданных условиях.

В узком же смысле под конкурентоспособностью понимается способность объекта выдержать конкурентную борьбу с подобными себе.

Все компании в настоящее время осознают, что для получения перспектив развития и успешного функционирования необходимо не сиюминутное получение прибыли, а выработка стратегии, нацеленной на повышение конкурентоспособности предприятия с долгосрочной и прибыльной деятельностью предприятия[26, с. 373].

Для успешной деятельности предприятий необходимо быстрое реагирование к стремительно изменяющимся факторам внешней и внутренней среды. Поэтому, именно задача формирования и разработки стратегии повышения конкурентоспособности особо остро стоит перед управленческим персоналом.

Прежде чем создавать стратегию повышения конкурентоспособности необходимо четко определить какую цель хочет достигнуть руководство предприятия. При этом, самым важным будет являться умение быстро и без промедлений определить и воспользоваться своими сильными сторонами. Именно на свои преимущества и сильные стороны должен делаться упор при разработке своей конкурентной стратегии.

Однако, конкурентная стратегия – это не одно и то же, что и общая стратегия компании. Под общей стратегией рассматривается не только

стратегия повышения конкурентоспособности, но и стратегии функциональной работы, реакции руководства на изменения внешних и внутренних сред, анализ возможных действий при стратегических проблемах компании. Конкурентная стратегия нацелена именно на максимизацию прибыли компании в долгосрочной перспективе, противодействие бурно развивающимся и «дышащим в затылок» конкурентам и предоставлению потребителям более качественных, дешевых и востребованных ими товаров[23, с. 27].

Все предприятия, безусловно, стремятся не только привлечь как можно больше потребителей и покупателей их продукции, но и попытаться проявить у них желание сделать следующую покупку именно у себя, дабы опередить и обойти своих конкурентов. За счет того, что все руководители прибегают не только к стратегическим долгосрочным планам, но и к тактическим краткосрочным, вариантов всевозможных стратегий бесчисленное множество.

Начинать создание конкурентной стратегии для фирмы следует с оценки своих возможностей, а также угроз и рисков с которыми мы можем столкнуться[16, с. 221]. Множество факторов может повлиять на положение фирмы и выработку конкурентной стратегии, среди которых можно выделить несколько главных:

- особенности рынка, на котором предприятие осуществляет свою деятельность;
- политическое напряжение и ситуация, косвенно или прямо влияющая на вас, ваших поставщиков, потребителей или ваш рынок в целом;
- государственное регулирование и давление в вашем сегменте рынка;
- настроение и поведение негосударственных организаций, осуществляющих влияние и свою деятельность на целевом рынке;
- вместимость рынка по определенным целевым продуктам;
- возможности повышения конкурентоспособности нашей компании;
- количество и сила наших конкурентов.



При исследовании возможности повышения конкурентоспособности первым делом необходимо провести анализ нашего маркетинга (определить насколько эффективны наши способы и точки продаж, имеется ли доступ у клиентов к техническому обслуживанию и дополнительным услугам), вычислить процент новейших технологических и информационных разработок, внедренных в производство, уровень квалифицированности персонала, уровень организации производственного процесса, оценку каналов сбыта и надежности своих поставщиков[27, с. 199].

В данной ситуации, когда руководству необходимо определиться с выбором наиболее подходящей им стратегии, исследование играет одну из главных ролей в управлении, оно как некая неотъемлемая часть, как одно из главных составляющих формулы успешного управления компанией.

Повлиять на выбор стратегии также могут и компании, выпускающие товары-заменители. При анализе внешних угроз обязательно должно учитываться влияние таких компаний, могут ли они неблагоприятно воздействовать на ценовую политику, разыгрываемую в отрасли, будут ли опережать нашу компанию в деле обновления ассортимента продукции.

Также, большой угрозой для компании может стать появление конкурирующих с нами предприятий. Однако, здесь всё будет зависеть от барьеров, которые есть по пути входа в целевой сегмент рынка, потому как делиться или отдавать свою часть рынка своим новым конкурентам никто не будет.

Кроме того, повлиять на предприятие могут и поставщики, так как они могут оказывать определенное давление, которое проявляется при появлении следующих фактов: если предприятию тяжело найти и сменить нового поставщика; если сырье, поставляемое поставщиком, имеет большое значение при производстве; если есть большая дифференциация продукции; если у поставщика нет конкуренции на своём рынке; если предприятие не является одним из приоритетных клиентов поставщика.

Влиять на конкуренцию также могут и потребители рынка. Это происходит, если: продукция на рынке имеет малую дифференциацию или вообще её не имеет и является однотипной; покупателями являются, в основном, небольшое количество оптовиков; продукция используется покупателями как производное своей продукции, но не имеет большой для них значимости; соотношение цена/качество продукции не соответствует ожиданиям покупателей. При анализе этих данных проводится исследование покупателей и выясняется следующее: их финансовое состояние; их расположение; уровень удовлетворенности ценами; объем и количество закупок и др. Потребители являются тем фактором, находящимся в постоянном движении, который заставляет фирмы безостановочно изучать и анализировать их настроения и желания для полного удовлетворения запросов[13, с. 278].

Если после проведения данных исследований подтвердится эффективность руководства по управлению вышеперечисленными факторами, то данный факт может стать отмашкой к созданию стратегии повышения конкурентоспособности компании.

Важно учитывать, что практически любой сегмент рынка может попасть в рецессию и даже депрессию. Это не коснется лишь жизненно важных отраслей экономики.

Одним из самых важных факторов при создании своей стратегии повышения конкурентоспособности является предсказание таких неприятных явлений, с чем они связаны и возможен ли быстрый выход из сложившейся ситуации. Если сложится такая ситуация, что конкуренты начинают покидать сегмент рынка, в котором происходила конкуренция, то у компании появляется возможность стать одной из немногих компаний, которая решила переждать кризис. Такое развитие ситуации может позволить в будущем, после выхода из спада, стать серьезным и крупным игроком в своей отрасли[12, с. 129].

Главными преимуществами, которые должно иметь предприятие на рынке переживающем спад, являются:

- рациональное использование доступных ресурсов;

- индивидуальный подход к высокодоходным покупателям;
- качественное использование маркетинговых возможностей;
- сохранение доли рынка при сокращении масштабов производства;
- возможность сокращения издержек при уменьшении доли предпринимательства.

Однако, не стоит быть слишком уверенным при наличии вышеперечисленных преимуществ. Главным образом, выбор наиболее подходящей вам из доступных стратегий для осуществления её на рынке переживающем спад, зависит именно от анализа нескольких критериев:

- будущие перспективы отрасли;
- уровень консолидации с другими отраслями;
- место предприятия на рынке;
- напряженность конкуренции;
- помехи для покидания отрасли.

Одним из критериев стабильного функционирования хозяйственной деятельности фирмы и условий смягчения экономического кризиса является рост конкурентного преимущества товара. Важно заметить, что исследование уровня конкурентоспособности может давать не только положительные результаты, а значит и стратегии на рынке могут использоваться самые разнообразные.

При разработке стратегии подходящей фирме упор может быть сделан на совершенствование и модернизацию своих производственных мощностей, повышения количества высококвалифицированного персонала. Улучшение данных параметров может благоприятно повлиять на продление жизненного цикла выпускаемых товаров, что может положительно сказаться на экономии средств фирмой, так как на более длительный период отпадает необходимость в разработке нового продукта, который будет сход по своим параметрам с морально устаревшей продукцией, подлежащей замене. Данное решение

помогает избежать экономического риска, связанного с затратами по разработке новой продукции на определенный период времени[8, с. 53].

Стоит отметить, что при разработке производственного плана следует применять так называемое вариантное планирование. Данный вид планирования предусматривает наличие сразу нескольких вариантов действий, предполагающих финансово-выгодное развитие компании в различных ситуациях. Но данный подход вовсе не говорит о том, что надо отказаться от стратегического планирования, ведь последнее направлено, в первую очередь, на снижение туманности в целевой отрасли.

В нынешнее время в России конкуренция набирает всё большие обороты, поэтому каждый директор и управляющий предприятием пытается изыскать все новые способы и ухищрения по повышению своей конкурентоспособности и обеспечению стабильной и прибыльной работы компании.

Возникновение основ теории конкуренции и стратегического планирования ознаменовало образование базированного на конкурентных стратегиях принципа повышения конкурентного преимущества. Этот принцип дает возможность исследовать достигаемые конкурентные преимущества фирмы, однако он не может предоставить точных данных в исследовании и, как следствие, невозможно его применения в современной концепции повышения конкурентоспособности[7, с. 97].

Итак, обобщая рассматриваемые данные можно подвести итог, что в современной экономике существует множество стратегий повышения конкурентоспособности предприятия, а также бесчисленное количество критериев, которые, безусловно, будут влиять на выбор и формирование стратегии, которая в наибольшей степени будет подходить именно нашему предприятию. Повышение конкурентоспособности предприятия – это, прежде всего, системный подход работы, при котором учитываются такие факторы, как: наличие и сила конкуренции в целевой отрасли; анализ позиции предприятия на рынке; исследование поставщиков и потребителей товаров; перспектива развития целевого рынка.

Формирование стратегии, от которой будет зависеть наше будущее, безусловно, должно иметь комплексный подход и учитывать максимально возможное количество факторов, которые способны негативно повлиять на компанию в будущем. Поэтому, преуменьшение какой-либо потенциальной проблемы может катастрофически отразиться на будущем фирмы, вплоть до прекращения деятельности последней.

### **1.3 Перспективы развития предприятия**

В современной России с рыночной системой экономики, особенно после кризисов последнего десятилетия, появляются все новые проблемы развития предприятий, отраслей и целых рынков, среди которых особенное положение занимают проблемы неконкурентоспособности продукции, в том числе и на внутреннем рынке, и большая зависимость от влияния внешних конъюнктурных факторов. На самом деле процессы обновления продуктов, технологий, овладения новыми рынками были отложены из-за воздействия мирового финансового кризиса, что еще более неблагоприятно воздействовало на и так некрепкие конкурентные позиции отечественных компаний. Переосмысление стратегий развития в новейших условиях хозяйствования, переход к продуктовым новациям и научно-технической модернизации требует системного и комплексного подхода к оценке возможностей предстоящего развития.

Перспективы развития предприятия имеют тесную зависимость с выбранной организацией стратегией. В свою очередь, огромную роль играет и то, насколько та или иная стратегия подходит предприятию. В современном мире с его постоянно повышающейся конкуренцией практически на всех мировых торговых рынках правильный выбор стратегии предопределяет будущее развитие, а, возможно, и существование организации. Для более точного и правильного прогноза по развитию предприятия при выборе той или

иной стратегии необходимо проводить множество исследований и проводить мониторинг постоянно изменяющейся ситуации на целевом рынке.

Согласно взгляду ряда западных экспертов примерно 70 % выбранных западными фирмами стратегий затрагивают расширение товарного перечня, улучшение выпускаемых товаров, смены позиционирования и уменьшения издержек производства. Примерно 30 % выбранных стратегий касаются разработки продукции новой для компании и продукции новой для мира. Это называется товарная и стратегическая диверсификация, задача - увеличить рынок сбыта и создать гармонию в предложении товаров с учетом вероятных внезапных перемен состояния рынка. Утверждение такого рода стратегии развития сопряжено с некоторыми торговыми и инвестиционными рисками, что призывает совершать существенные расходы времени и денег в исследование и мониторинг рыночных условий и НИОКР[34, с. 42].

В основном данные перемены обусловлены конкурентной борьбой на рынках сбыта и переменами спроса. Это дает возможность фирмам сохранять собственную часть на увеличивающихся и взрослых рынках при осуществлении стратегии активного и интеграционного роста, либо стратегии сбережения нынешнего положения.

Итак, если предприятие выбрало стратегию по созданию и выпуску новой продукции на рынок, то необходимо провести некоторые исследования, которые покажут целесообразность вывода новой продукции.

Перспективы выпуска новой продукции предприятия должны проходить оценку с привлечением экспертов и использованием определенных методик системных исследований. Однако, этого не достаточно при принятии важных управленческих решений, особенно в последних десятилетиях, при значительной неопределенности в росте рынков сбыта.

Для более точного прогноза по успешности стратегии реализации новой продукции необходимо проанализировать следующие аспекты:

- насколько инновационная будет разрабатываемая продукция на рынке;

- время необходимое на разработку и выпуск новой продукции на целевой рынок сбыта;
- конечные технические показатели;
- оценка потребительских свойств продукции;
- конечная стоимость и определение ценового сегмента;
- уровень различия всех выше заявленных свойств новой продукции с аналогами на рынке.

Главным образом, перспективы стратегии выпуска новой продукции тесно связаны с тем, насколько инновационной окажется наша продукция, а также с положением дел на рынке сбыта данной продукции.

Данный анализ позволяет значительно проще определить правильные управленческие решения, связанные с выбором данной стратегии развития.

Итак, если возникают сложности при выборе управленческих решений, особенно в условиях выпуска новой продукции, следует сосредоточить свои силы на продукции, технологии по которой производится данная продукция и рынках сбыта. При этом, только опираясь на оценку условий целевого рынка можно прогнозировать пути развития рассматриваемой организации.

Задача развития компании – гарантировать полное освоение рынка, что отвечает стратегии интенсивного роста за счет стимулирования энергичности рынка и привлечения свежих потребителей. В критериях устойчивости рынка такого рода путь приводит к принятию стратегии сбережения нынешнего положения, основанного на существенном конкурентном превосходстве и требующий его охраны. Как правило, это отраслевые лидеры по технологиям, продуктам и издержкам, которые способны создать значительные входные барьеры и проводят активную политику лоббирования своих интересов[3, с. 155].

В основной массе, это отраслевые лидеры в области технологий, продукции и издержек, которые могут сформировать существенные входные препятствия и проводят интенсивную деятельность по продавливанию собственных интересов[21, с. 102].

В обстоятельствах преодоления всемирного финансового кризиса 2008-2009 гг. давление в сторону сокращения издержек крайне велико. Многочисленные фирмы сегодня ведут борьбу за выживание. Остальные, даже если их бизнес не испытывает проблем, уменьшают потери, для того чтобы быть готовыми к грядущим проблемам.

Однако в современных условиях имеется и светлая сторона. Внезапное снижение затрат предоставляет шанс конкретизировать, либо переосмыслить стратегию фирмы. Безусловно, никто не будет сокращать издержки необоснованно. Всегда стоит выбор: какие-то вещи для предприятия уже не являются важными стратегически и отходят на второй план, а что-то продолжает быть критически важным или приобретает эту важность. Однако, возможно такое, что фирме придется лишиться некоторой своей продукции, более того, фирма может лишиться даже собственных рабочих и покупателей. Тем не менее, одновременно с этим возникнет шанс поспособствовать собственной фирме, чтобы она стала крепче[35, с. 235].

Идея того, что снижение издержек способно ослабить или ограничить бизнес, а, возможно, и уничтожить его, не совсем правильна. Тем не менее, если затраты уменьшаются под действием страха, без оглядки на стратегию, в этом случае руководство в силах нанести большой ущерб конкурентоспособности собственной фирмы. Когда руководство заостряет внимание на главных для фирмы целях и на существующем потенциале, то в этом случае снижение издержек способно стать стимулом этих изменений, в коих имеет необходимость предприятие.

Действительно, сама вооруженность четкой целью защиты и роста компании смягчает боль очередного сокращения издержек[32, с. 329]. Это должны знать все управленцы.

Без сомнений можно сказать, что компания, имея в своей стратегии четкую цель по развитию и защите своих позиций, обладает неким психологическим запасом, который позволяет ей перетерпеть все тяготы сокращения издержек. Это воздействует и на работников предприятия. Чем



больше сотрудники будут понимать цели и задачи, которые ставит перед собой менеджмент компании, тем больше они будут помогать и видеть возможности для улучшения, там, где ранее они видели лишь прессинг со стороны руководства. И чем больше люди видят, как их труд помогает сокращению издержек, тем больше они чувствуют, что усилия, которые они прилагают, не напрасны. Однако, не менее важно и то, что компания теперь сбалансирована и это позволяет нам вести успешную деятельность на целевых рынках одерживая там победы.

Так как рассматриваемое в работе предприятие имеет прямое отношение к пищевому производству можно сделать вывод, что научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, которые в данной отрасли являются, как правило, лишь прикладными исследованиями и используют все уже полученные теоретические сведения, могут быть использованы предприятием для усовершенствования своих предпроизводственных процессов, производственных технологий, модернизации своей изготавливаемой продукции и создания новых товаров.

Одной из ключевых основ каждой компании должна стать цель организации регулярного планирования номенклатуры товаров и модернизация ассортимента. Лишь в данном случае организация имеет возможность усовершенствовать собственные финансовые показатели и являться конкурентоспособной.

Расширение номенклатуры и модернизация ассортимента продукции могут быть определены как составление плана всех типов деятельности, направленных на подбор продуктов с целью предстоящего изготовления и преобразования технико-функциональных и эстетических качеств данных продуктов в более полное соответствие с пожеланиями возможных покупателей.

Навык планирования и усовершенствования перечня продукции заключается в мастерстве воплощать ранее существующие, либо потенциальные технологические и материальные способности в продукции,

которая, принося производителю доход, владеет потребительской ценностью, удовлетворяющей клиента. Проще говоря, изготовитель занят не только лишь разработкой и изготовлением новой продукции, но и привлечением новых клиентов, а также удовлетворением их своеобразных желаний.

Для успешного внедрения новой модернизированной продукции предприятию приходится сталкиваться с некоторыми трудностями, среди которых можно выделить несколько главных аспектов:

- угодение запросам покупателей – это одна из ключевых основ менеджмента, которая отвечает проблеме глобального разделения потребителей на сегменты и дифференциации продукции рынка и гарантирует тесный контакт с покупателями;
- разумное применение научно-технических познаний и навыка фирмы;
- оптимизация экономических результатов компании – чаще всего модернизация и разработка нового ассортимента основана на текущих показателях финансовой отчетности и успешности предприятия, однако это может быть уместным и при тяжелом финансовом состоянии фирмы, отсутствии какой-либо альтернативы и других проблемах;
- приобретение новых потребителей посредством расширения области использования и продления имеющейся производственной программы – данный аспект является несколько консервативным, так как он предполагает продление жизненного цикла старой продукции путем нахождения новых рынков сбыта и, в основном, используется для получения краткосрочной прибыли.

Действия компании по расширению и модернизации продукции должны быть непрерывными. С самого выпуска новой продукции на рынок у предприятия должны быть планы и наработки по модернизации и замене только что выпущенному продукту.

Каждый день миллионы предприятий выпускают на рынок бесчисленное множество своих новых и модернизированных продуктов, а время от времени

на рынке появляются товары, жизненный цикл которых в несколько раз превышает таковой у подобной продукции. В такой ожесточенной конкуренции промедление с выпуском своих товаров может стать причиной глубокого кризиса, а возможно, даже и смерти компании.

В любом случае, для осуществления существующих перспектив развития, предприятию мало только выбрать подходящую ему стратегию, необходимо создать четко проработанный план, будь то предоставление новой продукции на рынок, модернизация старой, сокращение издержек или любая иная деятельность по финансовой стабилизации и развитию предприятия.

Также немаловажную роль играет и репутация компании. Репутация зарабатывается долгое время, а растерять её можно за очень короткий период времени. Компаниям очень тяжело существовать на рынках с ожесточенной конкуренцией. Там, где ведется постоянная борьба за выживание, цена ошибки может быть неизмеримо высока и равняться даже исчезновению целых корпораций.

В данных условиях любой неточный расчет, неверное решение или досадный промах может привести к краху не только одной отдельно взятой компании, но и упадку целого рынка, что неоднократно было доказано такими примерами, как:

- компания Volkswagen с её скандалом вокруг «Дизельгейта», штрафом в \$14,7 млрд. и общими потерями в \$19,6 млрд.;
- BP (British Petroleum) с разливом нефти в Мексиканском заливе, рекордным штрафом в \$20,8 млрд. и общими потерями компании в \$61,6 млрд.;
- авария на АЭС «Фукусима-1» с огромным причиненным вредом экологии и ущербом Японской экономике на данный момент около \$74 млрд.

Опыт мировых компаний показывает, что неправильно заданный вектор развития может предопределить будущее миллионов людей, задействованных в деятельности компании, рынка, государства.

## **АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ТФ «ХАН ТИГР»**

### **2.1 Характеристика предприятия**

Организацией, выбранной для написания работы, является общество с ограниченной ответственностью «Торговая Фирма «Хан Тигр», которое образовано в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации в виде общества с ограниченной ответственностью.

Сокращенное наименование общества: ООО «ТФ «Хан Тигр».

Компания зарегистрирована по адресу г. Абакан, ул. Некрасова, д.26, кв.131, 655001. Генеральным директором организации ООО «ТФ «Хан Тигр» является Усикова Нина Александровна. Компания начала свою деятельность с 11.12.2012 г.

Предприятие имеет самостоятельный баланс, в котором отражены все средства предприятия и источники их образования. Имущество предприятия состоит из основных и оборотных средств, а также иных материальных и финансовых ценностей.

Целями деятельности предприятия ООО «ТФ «Хан Тигр» являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива

Вид деятельности (по коду ОКВЭД): «Деятельность столовых при предприятиях и учреждениях». Эта группировка включает: «Изготовление и реализацию кулинарной продукции, разнообразной по дням недели, или специальных рационов питания для различных групп обслуживаемого контингента (рабочих, школьников, студентов, туристов, личного состава

вооруженных сил и других групп потребителей) по льготным ценам»[1, код 55.51].

Основные потребители: детские сады и общеобразовательные школы города Абакана.

Количество приказов, распоряжений и др. документов за декабрь 2015 года составляет 5 шт. За этот же месяц 2016 года количество письменной документации составляет 4 шт. Таким образом, можно отметить, что количество документации в организации за определенный период двух разных лет находится на невысоком уровне.

Иерархия власти в организации ООО «ТФ «Хан Тигр» показана на рисунке 2.1.

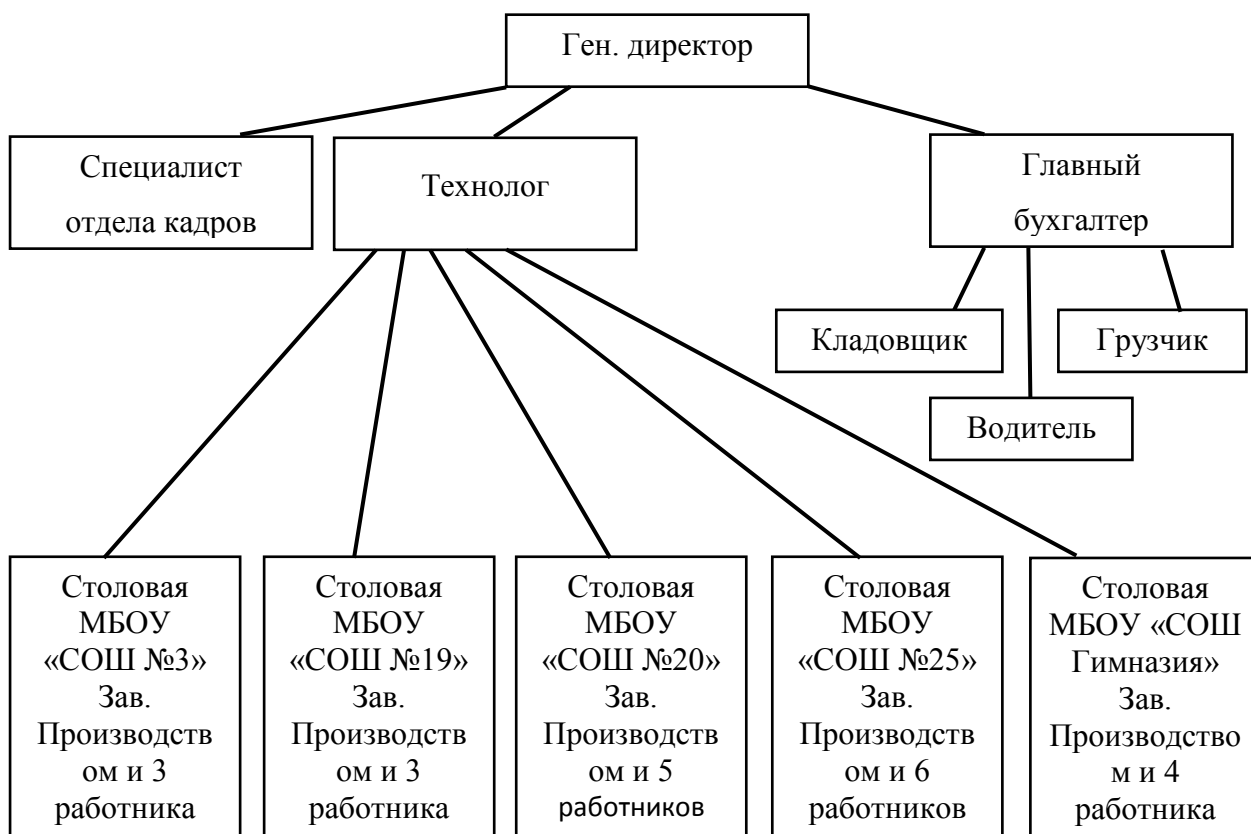


Рисунок 2.1 – Иерархия власти

В иерархии власти 3 уровня власти. Генеральному директору подчиняются 3 специалиста – это специалист отдела кадров, технолог и главный бухгалтер. Технологу, в свою очередь, подчиняются 5 столовых, а

главному бухгалтеру 3 рабочих. В данной организации все важные решения принимает генеральный директор. Централизация на предприятии высокая.

В предприятии есть разработанные и утвержденные генеральным директором должностные инструкции, в которых подробно расписан круг задач и обязанностей каждого конкретного работника фирмы. Изучая данные инструкции и соотнося их с реальными данными, полученными от директора предприятия, можно сделать вывод, что специализация работников находится на среднем уровне.

Количество людей, работающих в организации ООО «ТФ «Хан Тигр» – 33 человека. Соответственно, предприятие является малым. Из персонала 3 чел. – имеют высшее образование, 20 чел. – имеют средне-специальное образование, 9 чел. – имеют среднее образование. Таким образом, можно сделать вывод, что на предприятии средний уровень профессионализма.

В 2015 году на предприятии числилось 26 работников. Из них администрация – 1 чел. (3,8 %), канцелярские рабочие – 1 чел. (3,8 %), специалисты – 2 чел. (7,7 %), рабочий персонал – 14 чел. (53,8 %), обслуживающий персонал – 8 чел. (30,8 %).

В 2016 году на предприятии числилось уже 33 работника. Из них администрация – 1 чел. (3 %), канцелярские рабочие – 1 чел. (3 %), специалисты – 2 чел. (6,1 %), рабочий персонал – 18 чел. (54,5 %), обслуживающий персонал – 11 чел. (33,3 %).

Технологии, используемые организацией – это современные технологии. В организации присутствует как компьютерная техника (компьютеры, принтеры, сканеры, копировальные аппараты), так и специальное оборудование для готовки и хранения продуктов.

## **2.2 Предварительный анализ финансовой отчетности**

Предварительный анализ – это наглядная и достаточно несложная оценка материального и финансового положения, а кроме того динамики и главных

направлений развития предприятия на базе получения своевременных данных о ее экономическом состоянии. Выбор незначительного числа существенных и простых в исчислении показателей, наблюдение их динамики, выявление «болевых» пунктов работы компании и направленностей её развития, чтобы сделать выбор с тенденциями следующего глубокого анализа[18, с. 342].

Первоначальным шагом разбора баланса компании представляется создание сравнительного агрегированного аналитического баланса. В целях этого все статьи актива и пассива баланса сгруппировываются по финансовому показателю.

Произведенный агрегированный аналитический баланс существенно упрощает понимание баланса, дает возможность уже на первоначальном этапе обнаружить преобладающие направленности экономического состояния.

Агрегированный аналитический баланс за 2016 год представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Агрегированный аналитический баланс за 2016 г.

Актив	Сумма, тыс. руб.	%	Пассив	Сумма, тыс. руб.	%
Внеоборотные активы	6 643,0	33,05	Собственный капитал	13 825,0	68,78
Оборотные активы	13 457,0	66,95	Заемный капитал	6 275,0	31,22
Баланс	20 100,0	100	Баланс	20 100,0	100

Исследование информации структуры баланса, показанной в таблице 2.1, говорит, что в 2015 г. ценность собственности компании составляла 20 100 тыс. руб. При этом немалая часть собственности компании представлена оборотными активами, удельная масса которых составляла 66,95 %. Удельный масса внеоборотных активов равна, соответственно, 33,05 %. Крайне большая удельный масса оборотных активов косвенно показывает на то, что эта организация имеет возможность быть платежеспособной.

Активы компании сформированы за счет собственных источников. Главный показатель экономической стабильности, в соответствии с которым за

счет собственного капитала должно быть сформировано не меньше пятидесяти процентов собственности, выполняется, потому что удельная масса собственного капитала составляет 68,78 %. Зависимое положение от заемных источников составляет 31,22 % от собственности компании. Таким образом, согласно этим признакам можно допустить, что организация способна быть финансово стабильной.

Агрегированный аналитический баланс за 2015 год представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Агрегированный аналитический баланс за 2015 г.

Актив	Сумма, тыс. руб.	%	Пассив	Сумма, тыс. руб.	%
Внеоборотные активы	6 773,0	36,69	Собственный капитал	11 906,0	64,5
Оборотные активы	11 687,0	63,31	Заемный капитал	6 554,0	35,5
Баланс	18 460,0	100	Баланс	18 460,0	100

В течение отчетного периода времени у анализируемого предприятия величина его активов была увеличена на 1 640 тыс. руб., из них внеоборотных активов уменьшилось на 3,64 %, по сравнению с 2015 годом. При этом оборотные активы в данной структуре, увеличились на аналогичную величину, что увеличило долю активов в 2016 году на 1 640 тысяч рублей.

Изменение структуры пассивов обусловлено уменьшением удельного веса заёмного капитала в размере 4,28 % и, соответственно, повышением на аналогичную величину доли собственного капитала в данной структуре.

Таким образом, данные выше представленных таблиц 2.1 и 2.2 свидетельствуют об уменьшении зависимости компании от внешних источников финансирования ее финансово-хозяйственной деятельности, то есть о повышении ее финансовой устойчивости в течение отчетного периода времени.

И внешние, и внутренние источники финансирования имеют свои недостатки и преимущества. Только имея грамотных руководителей и



рациональную экономическую политику можно рассчитывать на становление и повышение стабильности малых компаний.

### 2.3 Анализ актива баланса

Актив – элемент бухгалтерского баланса, который отображает состав и стоимость собственности предприятия в установленную дату. Совокупность собственности, являющейся собственностью юридического лица либо предпринимателя.

Анализ активов баланса подразумевает исследование структуры баланса, исследование внеоборотных и оборотных активов, исследование баланса компании. Активы компании и их структура исследуются равно как с точки зрения их роли в производстве, так и с точки зрения оценки их ликвидности. При анализе структуры активов высчитывается отношение изменения частей внеоборотных и оборотных активов[30, с. 111].

Полученные данные способствуют выявлению предпосылок производственной и финансовой устойчивости, а также дают возможность оценить потенциал экономического роста [17, с. 9]. Показатели структуры и динамики активов представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Показатели структуры и динамики активов

№	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1	Всего активов	18 460,0	100	20 100,0	100	1 640	8,88
	в том числе:						
1.1	внеоборотные	6 773,0	36,69	6 643,0	33,05	- 130	- 1,92
	из них:						
	финансовые	110,0	0,6	85,0	0,42	- 25	- 22,73
1.2	оборотные	11 687,0	63,31	13 457,0	66,95	1 770	15,15
	из них:						
	материальные	398,0	2,16	1 502,0	7,47	1 104	277,39
	финансовые	11 289,0	61,15	11 955,0	59,48	666	5,9

Большая часть внеоборотных активов в течение рассматриваемого периода приходилась на соответствующие нефинансовые активы.

В структуре оборотных активов преобладали финансовые оборотные активы. Доля оборотных активов за год увеличилась с 63,31 % до 66,95 % от величины всех активов. Таким образом, здесь можно отметить большую степень вероятности, связанной со снижением объема хозяйственной деятельности рассматриваемого предприятия при прочих равных условиях, по причине уменьшения удельного веса финансовых оборотных средств в общей структуре активов с 61,15 % до 59,48 %.

Исследование оборотных активов. Оборотные активы, прибывая одним из экономических ресурсов предприятия, воздействуют на его производственные способности. Исследование оборотных активов дает возможность конкретизировать заключения о финансовой устойчивости учреждения на основании исследования состава, структуры и стратегии финансирования оборотных активов[29, с. 210].

Изучая состояние оборотных активов, следует дать оценку их в динамике и структурно, как в абсолютных, так и в относительных показателях.

Показатели структуры и динамики оборотных активов отображены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Показатели структуры и динамики оборотных активов

№	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1	Оборотные активы – всего	11 687,0	100	13 457,0	100	1 770,0	15,15
	в том числе:						
1.1	Запасы	364,0	3,11	1 479,0	10,99	1 115	306,32
1.2	НДС	34,0	0,29	23,0	0,17	- 11	- 32,35
1.3	Дебиторская задолженность	9 270,0	79,32	5 883,0	43,72	- 3 387	- 36,54
1.4	Финансовые вложения	10,0	0,09	15,0	0,11	5	50,0
1.5	Денежные средства	2 009,0	17,19	6 057,0	45,01	4 048	201,49

Анализируя данные выше представленной таблицы 2.4, необходимо отметить, главным образом, следующее.

Можно отметить понижение за год удельного веса дебиторской задолженности рассматриваемого предприятия с 79,32 % до 43,72 %.

Таким образом, рост удельного веса средств рассматриваемого предприятия, вложенных в его расчеты, свидетельствует о повышении деловой активности. А это привело к повышению и удельного веса наиболее ликвидных средств в структуре оборотного капитала, денежных средств – с 17,19 % до 45,01 %, что составило 6 057 тыс. руб. в 2016 г.

Подсчет общих значений оборачиваемости оборотных активов. Оборачиваемость оборотных активов (средств) демонстрирует, какое количество раз за исследуемый промежуток предприятие пользовалось средним имеющимся остатком оборотных средств. Показатель определяет часть оборотных средств в единых активах предприятия и эффективность управления ими. Также на него накладываются характерные отраслевые черты производственного цикла. Для показателей оборачиваемости нет каких-либо всеми принятых норм.

Проанализируем расчет общих показателей оборачиваемости оборотных активов в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Расчет общих показателей оборачиваемости оборотных активов

№	Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения
1	Выручка от продажи, тыс. руб.	37 559,0	39 656,0	5,58
2	Оборотные средства, тыс. руб.	11 687,0	13 457,0	15,15
3	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	3,21	2,95	- 0,26
4	Длительность одного оборота, дней	114	124	10

На основании выше приведённых данных можно сделать вывод о том, что в 2016 г. произошло повышение эффективности использования оборотных средств.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств в 2016 г. снизился на 0,26 оборота. Это сказалось на повышении продолжительности периода, в

течение которого совершают один оборот оборотные средства предприятия, в размере 10 дней.

Итак, анализируя полученные данные из вышеизложенных таблиц можно сделать выводы о неоднозначной ситуации с активами предприятия.

## 2.4 Анализ пассива баланса

Пассив – обратная активу часть бухгалтерского баланса (правая сторона), сумма абсолютно всех обязательств (источников образования средств) компании.

В пассиве баланса отражается список источников образования существующих у компании средств – они разделены по группам и подразделяются по виду капитала на собственные, такие как, например, резервы или нераспределенная прибыль, а также на привлеченные, например, кредиторская задолженность или ценные бумаги. Все источники сгруппированы на установленную дату согласно их принадлежности и предназначению. Экономическое положение предприятия значительно зависит от того, какими ресурсами оно обладает и куда они инвестированы.

Проведем исследование пассива с общего анализа состава и динамики в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Показатели структуры и динамики пассивов

№	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1.	Всего источников:	18 460,0	100	20 100,0	100	1 640	8,88
	в том числе:						
1.1.	собственных	11 906,0	64,5	13 825,0	68,78	1 919,0	16,12
1.2.	заемных	6 554,0	35,5	6 275,0	31,22	- 279,0	- 4,26
	из них:						
	долгосрочных	2 894,0	15,68	2 753,0	13,7	- 141,0	- 4,87
	краткосрочных	3 660,0	19,83	3 522,0	17,52	- 138,0	- 3,77

Анализируя данные выше представленной таблицы 2.6, необходимо отметить, главным образом, следующее. Следует отметить значительное увеличение за год удельного веса собственных средств рассматриваемого предприятия на 16,12 %, что на 1 919 тысяч больше, чем в прошлом году. Также уменьшен источник заёмных средств. Отклонение составило – 4,26 %.

При этом, анализируя структуру заемных средств, необходимо отметить уменьшение краткосрочных и долгосрочных заемных средств в примерно равной степени, на 3,77 и 4,87 соответственно.

Привлеченный капитал состоит из долгосрочных и краткосрочных обязательств. В долгосрочные обязательства входят заемные средства и отложенные налоговые активы, а в краткосрочные обязательства – заемные средства и кредиторская задолженность

Проведем группировку обязательств по категориям в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Группировка обязательств по категориям

№	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1.	Обязательства всего:	6 554,0	100	6 275,0	100	- 279,0	- 4,26
	в том числе:						
1.1.	Кредиты и займы	3 490,0	53,25	2 705,0	43,11	- 785,0	- 22,49
1.2.	Отложенные налоговые обязательства	144,0	2,2	153,0	2,44	- 9,0	- 6,25
1.3.	Кредиторская задолженность	2 920,0	44,55	3 417,0	54,45	497,0	17,02

Анализируя данные выше представленной таблицы 2.7, необходимо отметить, увеличение за год удельного веса кредиторской задолженности рассматриваемого предприятия с 44,55 % до 54,45 %. Однако, обязательства в целом снизились на 4,26 %, что на 279 тысяч меньше, чем в предыдущем году.

Группировка обязательств согласно срокам погашения и образования обладает значимой ролью для принятия руководством предприятия адекватных управленческих решений, в том числе укрепления необходимой степени

ликвидности. Как правило, предприятие не способно гарантировать абсолютного соответствия, так как проводит всевозможные сделки, которые нередко обладают неопределенными условиями. Расхождение этих показателей увеличивает угрозу вероятных потерь, однако оно также способно и увеличить вероятность извлечения предприятием дополнительного заработка.

Проведем группировку обязательств по срокам погашения и образования в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Группировка обязательств по срокам погашения и образования

№	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1.	Заемные средства всего:	6 554,0	100	6 275,0	100	- 279,0	- 4,26
	В том числе:						
1.1.	долгосрчные обязательства	2 894,0	44,16	2 753,0	43,87	- 141,0	- 4,87
1.1.1.	отложенные налоговые обязательства	144,0	2,2	153,0	2,44	- 9,0	- 6,25
1.1.2.	заемные средства (долгосрчные)	2 750,0	41,96	2 600,0	41,43	- 150,0	- 5,45
1.2.	краткосрочные обязательства	3 660,0	55,84	3 522,0	56,13	- 138,0	- 3,77
1.2.1.	кредиторская задолженность	2 920,0	44,55	3 417,0	54,45	497,0	17,02
1.2.2.	заемные средства (краткосрочные)	740,0	11,29	105,0	1,67	- 635	85,81

Анализируя выше составленную группировку обязательств по срокам погашения и образования, необходимо отметить устойчивое понижение большой доли заёмных средств в среднем на 4,26 %. Долгосрчные обязательства же были уменьшены на 4,87 % или на 141 тыс. рублей. А также произошло уменьшение удельного веса заёмных средств с 41,96 % до 41,43 %.

Важно отметить тот факт, что в течение всего рассматриваемого периода времени свыше 55 % приходилось на краткосрочные обязательства и около 44 % на долгосрочные.

## 2.5 Показатели ликвидности и финансовой устойчивости предприятия

Ликвидность компании – это наличие способности выплачивать задолженности компании в короткие сроки. Уровень ликвидности обуславливается отношением размера ликвидных средств, пребывающих в распоряжении компании (актив баланса), к сумме существующих задолженностей (пассив баланса). Иными словами, ликвидность компании – это показатель его экономической устойчивости.

Для оценки ликвидности перегруппируем данные бухгалтерского баланса по степени срочности обязательств и обеспечению их активами предприятия в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Группировка статей баланса для анализа его ликвидности

Данные в тыс. руб

Актив	2015 г.	2016 г.	Пассив	2015 г.	2016 г.
Наиболее ликвидные активы, $A_{нл}$	2 019,0	6 072,0	Наиболее срочные пассивы, $P_{нс}$	2 920,0	3 417,0
Быстро реализуемые активы, $A_{бр}$	9 270,0	5 883,0	Краткосрочные пассивы, $P_{кс}$	740,0	105,0
Медленно реализуемые активы, $A_{мр}$	398,0	1 502,0	Долгосрочные пассивы, $P_{дп}$	2 894,0	2 753,0
Трудно реализуемые активы, $A_{тр}$	6 773,0	6 643,0	Постоянные пассивы, $P_{п}$	11 906,0	13 825,0
ИТОГО:	18 460,0	21 100,0	ИТОГО:	18 460,0	21 100,0

Из исследования данной выше таблицы 2.9 можно сделать вывод, что в 2016 г. соблюдено соотношение  $A1 \geq P1$ , однако в 2015 – уже нет. Это значит то, что наиболее ликвидных средств хватает для покрытия наиболее срочных обязательств – кредиторской задолженности в 2016 г.

Соотношение  $A2 \geq П2$  соблюдено в течение 2015-2016 гг. Соответственно, в этот период быстро реализуемых активов было достаточно для расчета по краткосрочным пассивам – кредитам банка.

Соотношение  $A3 \geq П3$  не соблюдено в 2015-2016 гг., так как долгосрочных пассивов организации не хватает для покрытия его (предприятия) запасов и затрат.

Соотношение  $A4 < П4$  в 2015-2016 гг. соблюдено, и это значит, что постоянные пассивы, то есть собственный капитал организации, в течение двух выше указанных годов покрывали трудно реализуемые активы.

Для того, чтобы понять в какой мере исследуемый баланс соответствует состоянию абсолютной ликвидности, необходимо рассчитать коэффициент абсолютной ликвидности.

Финансовый коэффициент, эквивалентный отношению денежных средств и краткосрочных финансовых инвестиций к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам). Источником информации является бухгалтерский баланс фирмы также, как для текущей ликвидности, однако в составе активов предусматриваются исключительно денежные и равные им ресурсы.

Нормой является значение коэффициента больше 0,1. Чем больше показатель, тем больше платежеспособность компании. С обратной стороны, большой показатель говорит о неразумной структуре капитала, о очень высокой доле неработающих активов в виде наличных средств и средств на счетах.

Рассчитаем коэффициент ликвидности в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Расчет коэффициентов ликвидности

Наименование коэффициента	2015 г.	2016 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,552	1,724
Коэффициент критической ликвидности	3,084	3,394
Коэффициент текущей ликвидности	3,184	3,814



Значения коэффициента абсолютной ликвидности показывают рост способностей предприятия в кратчайшие сроки покрыть краткосрочные долги за счет имеющихся у него денежных средств в размере 0,552 – 1,724 %.

При этом значения данного коэффициента в 2015-2016 гг. были выше своего нормативного значения. Это свидетельствует о достаточном количестве денежных средств предприятия для покрытия краткосрочных обязательств.

Коэффициент критической ликвидности за 2015 и 2016 год составляет 3,084 – 3,394 %, что значительно превышает норму, это свидетельствует о слишком высокой доле неработающих активов.

Значения коэффициента текущей ликвидности показали повышение платежных возможностей компании при условии своевременных расчетов с дебиторами и реализации всех готовых товаров, работ и услуг. При этом значения данного коэффициента в течение 2015-2016 гг. были выше своего нормативного значения, что, опять же, говорит о нерациональной структуре капитала и связано это с тем, что в предприятии значительная часть активов не задействована в деятельности организации.

В таблице 2.11 проведем сравнительный анализ дебиторской и кредиторской задолженностей.

Таблица 2.11 – Сравнительный анализ дебиторской и кредиторской задолженностей

№	Показатели	Дебиторская задолженность	Кредиторская задолженность
1	Сумма предыдущего периода, тыс. руб.	9 270,0	2 920,0
2	Сумма отчетного периода, тыс. руб.	5 883,0	3 417,0
3	Темп роста, %	63,46	117,02

Сопоставляя данные сравнительного анализа задолженностей, представленные выше, необходимо отметить рост его кредиторской задолженности и сокращение дебиторской задолженности. При этом важно отметить, что сумма кредиторской задолженности в 2016 г. увеличилась по сравнению с 2015 г. на 17,02 %. Также, дебиторская задолженность уменьшилась

за исследуемый период на 36,54 %. Исходя из того, что сумма кредиторской задолженности ниже, чем дебиторской, можно сделать вывод, что предприятие извлекает средств из своего оборота больше, чем привлекает.

## 2.6 Оценка эффективности деятельности предприятия

Экономическая эффективность – это соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда, ресурсами. Экономическая эффективность находится в зависимости от экономического эффекта, а кроме того от расходов и ресурсов, которые вызвали этот эффект.

Эффективность и развитие организации отражает показатели: деловая активность, рентабельность, выручка и прибыль.

Абсолютные показатели выручки и прибыли, их направленность дают возможность оценить успешность работы компании. Рассмотрим анализ финансовых результатов в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Анализ финансовых результатов

№	Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	%
1	Выручка от продажи	37 559,0	39 656,0	2 097,0	5,58
2	Себестоимость продаж	32 003,0	36 715,0	4 712,0	14,72
3	Валовая прибыль (убыток)	5 556,0	2 941,0	- 2 615,0	- 47,07
4	Коммерческие расходы	277,0	157,0	- 120,0	- 43,32
5	Управленческие расходы	185,0	113,0	- 72,0	- 38,92
6	Прибыль (убыток) от продаж	5 094,0	2 671,0	- 2 423,0	- 47,57
11	Прочие расходы	176,0	116,0	- 60,0	- 34,09
12	Прибыль (убыток) до налогообложения	4 918,0	2 555,0	- 2 363,0	- 48,05
13	Текущий налог на прибыль	983,6	511,0	- 472,6	- 48,05
14	Чистая прибыль (убыток)	3 934,4	2 044,0	- 1 890,4	- 48,05

Из выше представленной таблицы 2.12 видно, что выручка организации за анализируемый период увеличилась в 2016 г. на 2 097 тыс. руб. по сравнению с 2015 г.

Но в 2016 году себестоимость также увеличилась по сравнению с 2015 годом на 4 712 тыс. руб.

Это свидетельствует об ухудшении результатов хозяйственной деятельности фирмы. Соответственно, валовая прибыль в 2016 году снизилась на 2 615 тыс. рублей по сравнению с прошлым годом.

Коммерческие, управленческие и прочие расходы в сумме снизились на 252 тыс. руб.

Также данные выше представленной таблицы показали значительное снижение чистой прибыли от деятельности учреждения в течение 2015-2016 гг. в размере 1 890,4 тыс. руб.

Деловая активность компании в экономическом аспекте выражается, прежде всего, в скорости оборота её средств. Исследование деловой активности состоит в изыскании уровней и динамики всевозможных коэффициентов оборачиваемости. В таблице 2.13 рассчитаем показатели деловой активности.

Таблица 2.13 – Показатели деловой активности

№	Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения
1	Коэффициент деловой активности	2,03	1,97	- 0,06
2	Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	3,21	2,95	- 0,26
3	Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	3,15	2,87	-0,28
4	Коэффициент оборачиваемости заемных средств	6,73	6,32	- 0,41

Итак, анализируя данные полученные в таблице 2.13 можно увидеть, что коэффициент деловой активности снизился на 0,06 оборота.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств тоже стал меньше, но уже на 0,26 оборота.

Также здесь важно отметить снижение оборачиваемости источников формирования имущества рассматриваемого предприятия – собственного капитала на 0,28, а заемных средств на 0,41.

Для оценки результативности и экономической целесообразности деятельности компании слишком мало только установить абсолютные показатели. Наиболее объективную оценку можно произвести с помощью показателей рентабельности. Показатели рентабельности являются условными данными финансовых итогов и эффективности работы организации. В таблице 2.14 рассчитаем показатели рентабельности.

Таблица 2.14 – Показатели рентабельности

Данные в %				
№	Наименование	2015 г.	2016 г.	Отклонения
1	Рентабельность продаж	13,56	6,74	- 6,82
2	Рентабельность текущей деятельности	15,69	7,22	- 8,47
3	Рентабельность активов	27,59	13,29	- 14,3
4	Рентабельность собственного капитала	33,05	14,78	- 18,27

На фоне повышения выручки в размере 2 097 тыс. руб. показатель ее рентабельности имел тенденцию к снижению, это свидетельствует о невысоком уровне осуществления корректировки распределения прибыли (уменьшения части прибыли, reinvestированной в развитие фирмы).

При повышении себестоимости в размере 4 712 тыс. руб. ее рентабельность (по валовой прибыли) – снизилась на 6,82 %.

При неизменности величины валюты баланса и росте величины собственного капитала в размере 1 919 тыс. руб. показатели их рентабельности имели отрицательные значения роста, что показывает наличие проблем в согласованности политики управления объемом деятельности и управления активами.

В целом, показатели рентабельности в 2016 г. имели отрицательные отклонения, что сказалось на финансовых результатах.

## 2.7 Управленческий анализ

Управленческий анализ призван разрешать проблемы образования расходов, эффективности применения трудовых ресурсов, состояния основных производственных фондов, а кроме того производства и реализации услуг.

Главной целью управленческого анализа является исследование и предоставление актуальных данных менеджерам и управляющим предприятий с целью принятия соответствующих стратегических решений и выбора стратегии, которая будет наиболее полно подходить организации.

При выборе и разработке стратегии менеджмент компании должен учитывать не только внешние проблемы и опасности, но и внутреннюю ситуацию на предприятии. Это является очень важным критерием, позволяющим сделать выбор стратегии более правильным.

Главной мишенью кадровой политики компании представляется гарантия функционирования и развития концепции управления кадрами в направлении обеспечения качества, извлечения лучших финансовых результатов.

В таблице 2.15 можно проследить динамику численности работающего в компании персонала.

Таблица 2.15 – Численность персонала

Наименование	2015 г.	2016 г.	Отклонения	
	чел.	чел.	чел.	%
Среднесписочная численность – всего	37	36	- 1	- 2,7
- руководителей высшего звена	1	1	0	0
- руководителей, специалистов и служащих	3	3	0	0
- рабочих	33	32	- 1	- 3,03

Исходя из данных таблицы 2.15 можно сделать вывод, что на предприятии наблюдается сокращение среднесписочной численности работающего персонала на 3,03 %. Всего среднесписочная численность на

предприятия за 2015 г. составляет 37 чел. За 2016 год среднесписочная численность рабочих снизилась на 2,7 % и составила 36 чел. Сокращение персонала наблюдается лишь в категории рабочего персонала.

Анализ себестоимости продукции ООО «ТФ «Хан Тигр» мы проведем в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Анализ себестоимости продукции ООО «ТФ «Хан Тигр»

Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Всего:	32 003,0	100	36 715,0	100	4 712,0	14,72
Материальные затраты	24 700,0	77,18	29 400,0	80,07	4 700	19,03
Затраты на оплату труда	5 178,3	16,18	5 022,7	13,68	- 155,6	- 3
Отчисления на социальные нужды	1 288,7	4,03	1 526,3	4,16	237,6	18,44
Амортизация	660,0	2,06	650,0	1,77	- 10	- 1,52
Прочие расходы	176,0	0,55	116,0	0,32	- 60	- 34,09

Итак, проведем исследование сведений, показанных в таблице 2.16. Рассматривая сведения таблицы можно заметить, что себестоимость продукции ООО «ТФ «Хан Тигр» в 2016 г. увеличилась на 14,72 %, что составило 4 712 тыс. руб. За 2016 г. расходы на оплату труда, в сравнении с 2015 г., снизились на 155,6 тыс. руб. или на 3%, это связано с сокращением кадрового состава. Возросли материальные расходы на 4 700 тыс. руб. или же 19,03 %, так как увеличились расходы на сырьевые материалы и ресурсы. Также важно заметить сокращение прочих расходов сразу на 34,09 %, что в денежном эквиваленте составило 60 тыс. руб. Также, можно отметить незначительное сокращение отчислений на амортизацию, на 10 тыс. руб. что составило 1,52 %.

Исследование структуры и динамики выручки является неотъемлемой частью управленческого анализа и помогает определить проблемные участки по конкретной номенклатуре. Для исследования структуры и динамики выручки ООО «ТФ «Хан Тигр» проведем анализ в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Анализ структуры и динамики выручки ООО «ТФ «Хан Тигр»

Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Выручка – всего	37 559,0	100	39 656,0	100	2 097,0	5,58
в том числе:						
Колбасные изделия	3 715,0	9,89	3 907,0	9,85	192,0	5,17
Мясные и рыбные консервы	3 910,0	10,41	4 110,0	10,36	200,0	5,12
Молочная продукция	5 717,0	15,22	5 607,0	14,14	- 110,0	- 1,92
Мясо и мясная продукция	2 903,0	7,73	3 407,0	8,59	504,0	17,36
Рыба свежемороженая	4 107,0	10,93	4 095,0	10,33	- 12,0	- 0,29
Макаронные изделия	3 415,0	9,09	3 993,0	10,07	578,0	16,93
Специи	1 310,0	3,49	1 485,0	3,74	175,0	13,36
Напитки	4 617,0	12,29	4 881,0	12,31	264,0	5,72
Обеспечение деятельности школьных столовых	7 865,0	20,94	8 171,0	20,6	306,0	3,89

Рассматривая сведения таблицы 2.17 видно, что общая выручка возросла на 2 097 тыс. руб. или 5,58 %.

Наибольшую выручку как в 2015, так и в 2016 г. дает обеспечение работы школьных столовых, а именно 7 865 тыс. руб. и 8 171,0 тыс. руб. соответственно, в процентах данные результаты составляют 20,94 % за 2015 г. и 20,6 % за 2016 г. Наибольшее сокращение выручки за исследуемый период коснулось молочной продукции – на 1,92 % или 110 тыс. руб. Наиболее высокий рост выручки дала реализация макаронных изделий – в 2016 г. он составил 578 тыс. руб., что больше показателя предыдущего года на 16,93 %. Следует отметить существенное повышение выручки за исследуемый период по позиции мяса и мясных изделий – на 504 тыс. руб. или 17,36 %. Также большой рост показали продажи специй в 2016 г. – на 13,36 % больше результата прошлого года.

Производительность труда – один из признаков эффективности труда, определяющий эффективность полезной деятельности сотрудников компании. Рациональная организация труда и использование трудовых ресурсов играет одну из ключевых ролей в повышении производительности труда. Анализ показателей производительности труда отображен в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Анализ производительности труда

№	Показатель	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение
1	Объем реализации продукции, товаров и услуг, тыс. руб.	37 559,0	39 656,0	2 097,0	5,58
2	Численность персонала, чел.	37	36	- 1	- 2,7
3	Численность рабочих чел.	33	32	- 1	- 3,03
4	Общее число отработанных рабочими за год человеко-дней, тыс.	7,59	7,36	- 0,23	- 3,03
5	Общее число отработанных рабочими за год человеко-часов, тыс.	60,72	58,88	- 1,84	- 3,03
6	Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб.	1 015,1	1 101,6	86,5	8,52
7	Среднегодовая выработка одного рабочего, тыс. руб.	1 138,2	1 239,3	101,1	8,88
8	Удельный вес рабочих в численности работников, %	89,2	88,9	- 0,3	- 0,34
9	Среднее число дней, отработанных одним рабочим за год	230	230	0	0
10	Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	8	8	0	0
11	Среднедневная выработка одного рабочего, тыс. руб.	4,95	5,39	0,44	8,89
12	Среднечасовая выработка, тыс. руб.	0,62	0,67	0,05	8,06

Как следует из данных таблицы 2.18, среднегодовая выработка одного рабочего за 2016 г. возросла на 8,88 %. В структуре персонала в 2016 г., удельная масса рабочих в общей численности персонала по сравнению с 2015 г. сократилась на 0,34 %. За 2016 г. количество отработанных одним работником человеко-дней снизилось на 3,03 %, средняя продолжительность трудового дня в 2016 г. соответствует 2015 г. – 8 часов.

Увеличение среднечасовой выработки в 2016 г. на 0,05 тыс. руб. повлекло за собой повышение среднегодовой выработки на 101,1 тыс. руб., по сравнению с 2015 г.

О характере изменения среднечасовой выработки можно рассуждать по соотношению между темпами увеличения объема услуг и продукции и



количества человеко-часов. Размер реализации продукции и услуг в 2016 г. по сравнению с 2015 г. вырос на 5,58 %, Количество отработанных человеко-часов уменьшилось на 3,03 %. Эти данные говорят о увеличении среднечасовой выработки в 2016 г. по сравнению с предшествующим годом.

Проведем анализ средней заработной платы за 2013-2016 гг. по организации, республике Хакасия и России в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Анализ средней заработной платы

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонения, %
Средняя заработная плата на предприятии, тыс. руб.	14,8	15,5	16,1	16,9	4,97
Средняя заработная плата в республике Хакасия, тыс. руб.	26,1	29,1	30,2	32,0	5,96
Средняя заработная плата в России, тыс. руб.	29,8	32,6	31,3	36,2	15,65

Проанализировав таблицу 2.19, можно произвести заключение, что в организации в период с 2015 по 2016 г. состоялось увеличение средней заработной платы на 4,97 %. По сравнению со средней заработной платой по республике Хакасия и Российской Федерации, в организации за 2016 г. расхождение составляло -15,1 тыс. руб. и -19,3 тыс. руб. соответственно.

На предприятии ООО «ТФ «Хан Тигр» применяются две формы оплаты труда прямая сдельная и повременно-премиальная. При использовании повременно-премиальной оплате труда выплаты работникам рассчитываются не только за отработанные часы, но и за качество выполненной ими работы. Повременно-премиальная форма применяется на предприятии для оплаты труда генерального директора, бухгалтера, специалиста отдела кадров и технолога. При использовании прямой сдельной формы начисления выплаты рабочим подсчитываются в зависимости от проделанной ими работы и по четко установленным расценкам, которые прописаны в трудовом договоре. Такая форма оплаты труда применяется в организации для выплат заработной платы производственному и обслуживающему персоналу.

## **2.8 Заключительная оценка деятельности предприятия**

Анализируемое предприятие является малым и включает в себя 33 работника в 2016 году, а также располагает активами в размере 20 100 тыс. руб.

Имущество предприятия представлено внеоборотными и оборотными активами. Наибольший удельный вес в структуре внеоборотных активов (в 2015 г. их удельный вес составлял 36,69 %, в 2016 г. – 33,05 %) занимают основные средства. Исходя из этого, можно предположить, что анализируемое предприятие осуществляет производственную деятельность.

Динамика стоимости оборотных активов является положительной, отклонение составляет 1 770,0 тыс. руб. или 15,15 %. Также нужно отметить, что за анализируемый период стоимость внеоборотных активов уменьшилась на 1,92 %. На основе этого можно сделать вывод о том, что структура имущества предприятия стала более мобильной.

За 2016 год активы предприятия увеличились на 14,3 %. В активах организации за рассматриваемый год доля оборотных активов составляет 66,95 %, а внеоборотных средств 33,05 %.

Изменения валюты баланса относительно значительны. Обусловлено это увеличением запасов, уменьшением дебиторской задолженности и увеличением денежных средств и их эквивалентов.

За исследуемый период объем собственных источников финансирования увеличился, по отношению к заемным. Заемные источники составляют 31,22 %, собственные – 68,78 %.

В 2016 году эффективность использования оборотных средств снизилась, так как в 2015 году коэффициент оборачиваемости оборотных средств составлял 3,21 оборота за анализируемый период, а в 2016 году – 2,95 оборота. Продолжительность одного оборота в 2016 году составила 114 дней, в 2015 – 124 дней.

Рентабельность продаж показала значительный спад, почти в 2 раза, а это значит, что темпы снижения себестоимости значительно отстают от темпов роста выручки.

Проведем исследование на соответствие темпов роста прибыли, выручки, и валюты баланса. Данное соотношение называется «золотым правилом экономики предприятия».

Это правило предполагает, что темпы роста прибыли ( $T_{\text{пр}}$ ) должны быть больше темпов роста выручки ( $T_{\text{в}}$ ) и тем более больше темпов роста валюты баланса ( $T_{\text{б}}$ ), показано в формуле (1):

$$T_{\text{пр}} > T_{\text{в}} > T_{\text{б}} \quad (2.1)$$

где  $T_{\text{пр}}$  – темпы роста прибыли;

$T_{\text{в}}$  – темпы роста выручки;

$T_{\text{б}}$  – темпы роста валюты баланса.

$$T_{\text{пр}} (-47,57) < T_{\text{рв}} (5,58) < T_{\text{рб}} (8,88)$$

Итак, можно сделать вывод, что темпы роста не соответствуют уравнению.

Финансовое состояние организации нельзя назвать устойчивым, необходимо грамотно задействовать нераспределенную прибыль. У предприятия присутствует большое количество краткосрочных кредиторских обязательств, также доля долгосрочных заемных средств составляет 12,94 %. Сумма кредиторской задолженности состоит из текущей задолженности перед сотрудниками, поставщиками, и задолженности по налогам перед государством. За последний год значение прибыли от продаж составило 2 671,0 тыс. руб. В 2016 году был сильный спад финансового результата от продаж – на 47,57 %.

Исходя из анализа можно выделить несколько главных проблем предприятия, таких как:

- увеличение себестоимости продукции;
- нерациональное использование имеющихся активов компании;
- снижение рентабельности продаж за последний год почти в 2 раза;

- уменьшение чистой прибыли за последний год практически на 50%;
- мизерная доля финансовых вложений предприятия.

Обобщая все полученные данные можно сделать вывод, что предприятие находится в сложной финансовой ситуации, что обусловлено невыполнением планов фирмы и свидетельствует об малоэффективном управлении организацией.

Для выхода из сложившейся ситуации предприятию потребуются высокий управленческий профессионализм руководства и немалые усилия, а также самое главное – это правильно подобранная стратегия стабилизации финансового положения компании, устранения найденных проблем и повышения конкурентоспособности предприятия. В условиях рыночной экономики любой развивающейся компании приходится неизменно сталкиваться с вновь появляющимися проблемами внутри компании и появлением очень сильных и финансово подкованных конкурентов в целевом сегменте рынка организации. Только лишь грамотный менеджмент и сплоченные усилия всего коллектива предприятия могут гарантировать высокие показатели доходности и развитие социальной составляющей фирмы.

## **2.9 Вопросы экологии**

Деятельность любой организаций так или иначе влияет на окружающую среду. Это влияние может быть прямым, например, выбросы углекислого газа и золы от работы котельной или косвенным, например, выбор токсичных строительным материалов. Так или иначе, любое влияние деятельности организаций на окружающую оказывает негативное воздействие на экологию.

Экологические выбросы и отходы оказывают негативное воздействие не только на природу, но и влияют на имидж компании, на то, каким это предприятие предстанет в глазах потенциальных клиентов и партнеров.

Наибольшее негативное воздействие на экологию в Российской Федерации, согласно Федеральному закону № 219-ФЗ от 21.07.2014 оказывают объекты по добыче и переработке полезных ископаемых, объекты энергетики,

металлургии, предприятия органического и неорганического синтеза, объекты обезвреживания и захоронения отходов, очистки сточных вод, предприятия текстильной, целлюлозно-бумажной, пищевой отрасли и другие[2, ст. 4.2].

В исследуемом предприятии ООО «ТФ «Хан Тигр» есть ресурсы, которые способны нанести вред экологии. К таким ресурсам относится, прежде всего, принадлежащие компании автомобили, которые выбрасывают выхлопные газы. Также, сюда можно отнести порчу продуктов на складах и при перевозке, помимо этого при производстве готовых блюд в школьных столовых также случается забраковывание продукции. Как показывает практика, ни одно, даже самое высокотехнологичное производство не может обойтись без бракованной продукции.

Однако, данное предприятие ставит своей целью обеспечение минимального ущерба экологической среде. Так, для минимизации выброса выхлопных газов организацией проводится регулярное обслуживание принадлежащих ей автомобилей, в частности, ремонт и обслуживание выхлопной системы и двигателя. Однако, данных мер все же недостаточно для полного устранения воздействия вредных на окружающую среду. Это является безусловным минусом всех действующих на территории Российской Федерации компаний, владеющих техникой которая делает вредные выбросы в атмосферу.

Также предприятие производит продажу своей бракованной при производстве, испорченной на складах и при перевозке продукции. Это позволяет по максимуму сократить потери от издержек и гарантировать предприятию безотходное производство. Данная продукция продается по минимальной стоимости крестьянско-фермерскому хозяйству «Пяточёк» которое находится в поселке Расцвет для корма скота. Предприятие также готово рассмотреть предложения по выкупу отходов и другими крестьянско-фермерскими хозяйствами.

## **ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫБОРУ И РЕАЛИЗАЦИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ**

### **3.1 Выбор конкурентной стратегии и обоснование рекомендаций**

Выбор стратегии для повышения конкурентоспособности предприятия – это сложная задача, при решении которой необходимо выбрать и подстроить под предприятие стратегию, с учетом имеющихся ресурсов и средств, а также с оглядкой на положение дел и действия конкурентов на целевом рынке.

С учетом проведенных анализов и исследований во второй части работы делаем выводы о том, что предприятие не имело четко определенной стратегии, что отчасти подтверждает и директор организации, однако руководство старалось придерживаться некоторых целей, которые включают в себя деятельность по снижению затрат.

Так как предприятие достаточно молодое и с момента основания имело неплохие показатели, которые год за годом только увеличивались, руководство предприятия прибегало лишь к оперативному и тактическому планированию, позабыв о том, что стратегическое планирование имеет не менее важное значение в жизни и процветании любой организации.

В связи с пренебрежением руководства стратегическому планированию в организации начался упадок, который затронул не только сокращение темпа роста выручки, но и повышение доли себестоимости выпускаемой продукции, что является отрицательным фактором, создающим сокращение чистой прибыли.

Для того чтобы правильно выбрать подходящую стратегию, необходимо рассмотреть и оценить все риски, которые могут оказывать какое-либо влияние на наше предприятие.

К данным рискам относятся:

- влияние государственного регулирования на деятельность организации;

- политическая ситуация, способная оказать влияние;
- вид целевого рынка;
- ёмкость рынка;
- количество и сила конкурентов;
- негосударственные организации, способные оказать влияние;
- конкурентоспособность нашей организации.

Анализируя риски можно подвести некоторый итог. Итак, влияние государственного регулирования на деятельность исследуемого предприятия ООО «ТФ «Хан Тигр» не является ключевым, оно не превышает таковое у конкурентов.

Политическая ситуация, которая как-либо, прямо или косвенно могла бы повлиять на деятельность исследуемого предприятия, отсутствует.

Классификаций видов рынка большое множество, однако, лучше всего выделить несколько, которые дают наиболее точное представление о нашем предприятии:

- организация по географическому нахождению является местной;
- по группам товаров предприятие находится на рынке товаров потребления;
- по наличию конкурентов фирма находится на рынке с монополистической конкуренцией;
- по отношению к законодательству Российской Федерации рынок, на котором находится компания, является официальным;
- по типу реализации рынок является скорее оптовым, чем розничным;
- по отраслевому типу рынок, на котором предприятие осуществляет свою деятельность, является рынком питания.

Емкость местного рынка, на котором находится компания, является средней и расширяется медленно, так как данный показатель напрямую зависит от скорости реализации государственных программ по строительству новых детских садов и школ. Однако, если руководство предприятия сделает решение по выходу на региональный рынок, то возможности предприятия по расширению своей деятельности могут увеличиться в несколько раз.

Конкурентов у исследуемого предприятия всего 3: ООО «Кулинар», комбинат питания ХГУ им. Н.Ф. Катанова и ЗАО «Хан Тигр». Во всех странах с рыночной экономикой конкуренция всегда была очень сильной, так как открытый рынок даёт возможность любой организации осуществлять деятельность там, где она захочет.

Для большего понимания сильных и слабых сторон исследуемого предприятия, был проведен SWOT-анализ, который отображен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Матрица SWOT-анализа предприятия ООО «ТФ «Хан Тигр»

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Стабильно большой спрос на продукцию предприятия / Увеличение реализации продукции с помощью выхода на новые рынки Большой опыт деятельности на рынке / Увеличение ассортимента выпускаемой продукции Выгодное расположение фирмы / Поиск единого поставщика и снижение затрат	Стабильно большой спрос на продукцию предприятия / Уменьшение покупательской возможности и потребительского спроса Большой опыт деятельности на рынке / Снижение качества выпускаемой продукции Выгодное расположение фирмы / Смена вкусов потребителей
Слабые стороны	Отсутствие единого поставщика и высокие затраты / Поиск единого поставщика и снижение затрат Отсутствие предприятия на региональных рынках / Увеличение реализации продукции с помощью выхода на новые рынки Существуют только несколько основных линеек продукции / Увеличение ассортимента выпускаемой продукции	Отсутствие единого поставщика и высокие затраты / Уменьшение покупательской возможности и потребительского спроса Отсутствие предприятия на региональных рынках / Снижение качества выпускаемой продукции Существуют только несколько основных линеек продукции / Смена вкусов потребителей

На основании проведенного анализа, который был проведен в таблице 3.1, можно сделать вывод о том, что главными угрозами для предприятия



являются уменьшение покупательской возможности и, как следствие, снижение потребительского спроса, а также снижение качества продукции и смена предпочтений и вкусов потребителей.

Слабыми сторонами исследуемого предприятия являются отсутствие единого поставщика, высокие затраты, отсутствие предприятия на региональных рынках и небольшая линейка основной продаваемой продукции. Данные факты негативно сказываются на деятельности предприятия, что отрицательно влияет на потенциал его развития.

Для подтверждения потенциала развития фирмы приведем несколько пунктов её возможностей и сильных сторон, к ним относятся: стабильно большой спрос на продукцию компании и возможность по увеличению её реализации путем освоения новых рынков; большой опыт деятельности на рынке и возможность увеличения выпускаемого ассортимента продукции; хорошее географическое расположение компании и возможность по поиску единого поставщика сырья и, как следствие, снижению затрат.

Внешних сил, которые могли бы существенно повлиять на предприятие нет, будь то банки, налоговые органы или другие некоммерческие организации. У компании небольшое количество заемных средств и нет проблем по налоговой отчетности.

Большую роль в выборе подходящей стратегии играет положение нашей компании на рынке, её конкурентоспособность. Попросту говоря, то, кем является компания на своём рынке, какое место она там занимает. Ведь процесс выбора стратегии является очень трудоемким и требовательным к анализам состояния и положения фирмы.

Оценивая все текущие проблемы и угрозы, а также, сопоставляя их с возможностями и сильными сторонами фирмы, можно предложить несколько наиболее подходящих данному предприятию стратегий.

Одной из наиболее подходящих компании стратегий, является стратегия дифференциации продукции (удовлетворения запросов потребителей) предложенная Майклом Юджином Портером. Данная стратегия будет особенно

актуальна на рынке, который является целевым для исследуемого предприятия. Ведь предложение, допустим, наиболее свежих овощей, более свежей и качественной мясной или молочной продукции, чем это могут предложить конкуренты, будет являться одним из самых, если не самым важным критерием при выборе поставщика в детские сады и школы. Здесь стоимость продукции играет большую, но не основную роль.

Осуществление данной стратегии, безусловно, потребует больших усилий и поиска более выгодных поставщиков сырья, возможно, заключение контрактов напрямую с местными производителями, а также повышенным контролем качества привозимой и изготавливаемой продукции, и четкого планирования заказов и поставок. Повышение контроля качества продукции предприятие может добиться собственными средствами.

Однако, рассматриваемому предприятию ООО «ТФ «Хан Тигр» можно рекомендовать еще одну стратегию, которую предложил профессор Филип Котлер. Данная стратегия имеет название «мобильная защита» и подразумевает диверсификацию рынков, расширение сферы своей деятельности.

Безусловно, процесс разработки и осуществления стратегии по экспансии компании на новые рынки является затратным в финансовом и временном плане, однако, плюсы в виде новых рынков сбыта, клиентов и значительно увеличившейся прибыли, чаще всего, перевешивают все появляющиеся минусы. Между тем, не стоит забывать, что разработка данной стратегии потребует, возможно, не только поиск новых поставщиков сырья и продукции, но и расширение складских и административных помещений, а также привлечение сторонних специалистов для консультирования и, возможно, грамотного планирования действий по расширению и подсчета всех необходимых затрат фирмы. Все эти действия, без сомнения, будут сопровождаться увеличением расходов, к чему должно быть готово руководство предприятия.

### 3.2 Расчет эффективности предложенных рекомендаций

После окончательного выбора предложенных стратегий необходимо провести расчеты, которые помогут оценить финансовые преимущества и недостатки, связанные с реализацией определенной стратегии на предприятии ООО «ТФ «Хан Тигр».

Рассмотрим стратегию дифференциации продукции. Особенное внимание при реализации данной стратегии следует уделить выбору поставщиков, если есть возможность, то лучше всего выбрать единого поставщика.

Итак, в 2016 году себестоимость выпускаемой продукции увеличилась на 14,72 % по сравнению с 2015 годом, при этом выручка за этот же период увеличилась всего на 5,58 %, что привело к значительному снижению чистой прибыли за этот период – почти на 50 %. Данные показатели говорят о том, что смена поставщиков является одной из приоритетных целей при реализации данной стратегии и позволяет добиться большей привлекательности товаров предприятия.

Очень важно понимать насколько конкуренты компании могут осложнить выполнение планов по реализации новой стратегии. Для оценки опасности конкурентов проведем анализ, который отражен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Анализ конкурентов ООО «ТФ «Хан Тигр» в г. Абакан

Название	Сильные стороны	Слабые стороны
ООО «Кулинар»	Качественная продукция, быстрые сроки поставки по муниципальным заказам и контрактам	Более высокие цены в сравнении с конкурентами, высокая текучесть кадров
Комбинат питания ХГУ им. Н.Ф. Катанова	Деятельность с 1995 г., наиболее дешевая продукция из всех конкурентов, государственное предприятие	Продукция средняя по качеству, привлечение к производству стажеров
ЗАО «Хан Тигр»	Экономическая деятельность с 1994г., продукция хорошего качества, квалифицированный персонал	Средний уровень цен, концентрация внимания на другом рынке

Итак, основываясь на анализе конкурентов в таблице 3.2, выявлении их сильных и слабых сторон, делаем вывод, что угроза со стороны конкурентов хоть и является достаточно сильной, однако исследуемое предприятие ООО «ТФ «Хан Тигр» имеет все возможности для успешного функционирования и наращивания влияния на данном рынке.

Однако реализация стратегии дифференциации главным образом требует от фирмы уникальной продукции, которая будет в лучшую сторону отличаться от предлагаемой конкурентами. Так как предприятие занимается поставкой продуктов питания в детские сады и организацией производства питания на местах в школьных столовых, то это предполагает наличие у предприятия продуктов, которые являются наиболее свежими и качественными на рынке. Каждый год доля перезаключаемых управлением образования города Абакана контрактов, вместе с подписанием новых, составляет порядка 10 % от общего портфеля имеющихся контрактов, который оценивается в сотни миллионов рублей в год.

Рассматриваемое предприятие вполне способно добиться увеличения количества заказов и контрактов, заключаемых в текущем году за счет привлечения контрактов из доли перезаключаемых и новых, которые поспособствуют увеличению собственной выручки на 10 %. Таким образом, рост выручки по окончании года планируется порядка 15 %, что в денежном эквиваленте составит 5 948 тыс. руб.

Чаще всего местные предприятия идут на встречу местным же компаниям и, как показывает практика, готовы снизить цену отпускаемой продукции. Предположим, что исследуемое предприятие ООО «ТФ «Хан Тигр» уменьшит рост себестоимости продукции на 10 % в год за счет привлечения новых поставщиков, которые работают напрямую с местными производителями или за счет заключения с последними собственных контрактов на поставку сырья и готовой продукции. Это поможет сэкономить предприятию до 2 876 тыс. руб.

Итак, после выявления планируемой выручки в размере 45 604 тыс. руб. и планируемой себестоимости в размере 38 550 тыс. руб., можно с легкостью

подсчитать, что валовая прибыль компании ООО «ТФ «Хан Тигр» при использовании данной стратегии может составить 7 054 тыс. руб., а это означает её увеличение на 4 113 тыс. руб. или 139,9 % по сравнению с предыдущим годом. При этом, учтём увеличение управленческих расходов на 50 тыс. руб., связанных с выплатами премий за получение консультаций сторонним специалистам и работу сверх нормы руководства предприятия.

В таблице 3.3 отразим ожидаемые финансовые результаты, связанные с выполнением стратегии диверсификации продукции, при этом учтем, что такие показатели как коммерческие и прочие расходы не претерпят изменений.

Таблица 3.3 – Ожидаемые финансовые результаты ООО «ТФ «Хан Тигр» при реализации стратегии диверсификации продукции

№	Показатели	2016 г.	План	Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	%
1	Выручка от продаж	39 656,0	45 604,0	5 948,0	15,0
2	Себестоимость продаж	36 715,0	38 550,0	1 835,0	5,0
3	Валовая прибыль (убыток)	2 941,0	7 054,0	4 113,0	139,9
4	Коммерческие расходы	157,0	157,0	-	-
5	Управленческие расходы	113,0	163,0	50,0	44,3
6	Прибыль (убыток) от продаж	2 671,0	6 734,0	4 063,0	152,1
11	Прочие расходы	116,0	116,0	-	-
12	Прибыль (убыток) до налогообложения	2 555,0	6 618,0	4 063,0	159,0
13	Текущий налог на прибыль	511,0	1 323,6	812,6	159,0
14	Чистая прибыль (убыток)	2 044,0	5 294,4	3 250,4	159,0

Сделанные выше расчеты помогли доказать жизнеспособность и финансовую эффективность стратегии дифференциации продукции в исследуемом предприятии, а также показали нам, что чистая прибыль по плану может составить 5 294,4 тыс. руб., что на 159 % больше, чем было в предыдущем году.

Между тем, для рассматриваемого предприятия подходит еще одна стратегия, описанная ранее. Итак, называется эта стратегия «мобильная

защита», а подразумевает она диверсификацию рынков, выведение предприятия на новые рынки сбыта.

При выходе на другие рынки стоит учитывать, что для достижения названных выше показателей необходимо учитывать возможности текущих производственных мощностей предприятия и увеличение конкуренции в лице конкурентов с новых рынков.

На данное время сумма заключаемых контрактов на поставку продуктов питания и организацию деятельности столовых в образовательных учреждениях (детских садах и школах) управлением образования Усть-Абаканского района составляет 79 680 тыс. руб. в год. Главной особенностью данного рынка является рассредоточение школ и детских садов по всему Усть-Абаканскому району, что останавливает некоторые организации, ставившие цель по завоеванию большого объема рынка. В данный момент на рынке организации детского питания Усть-Абаканского района отсутствует предприятие, позиционирующее себя как единый для большей части рынка поставщик. Рассматриваемая же организация обладает способностью выполнять доставку продукции собственным грузовым автотранспортом в любую точку Усть-Абаканского района, что лучшим образом может отразиться на вероятности заключения контрактов именно с нашей компанией. В первый год осуществления данной стратегии, с учетом всех преимуществ нашего предприятия, вполне возможно завоевание 10 % контрактов, заключаемых управлением образования Усть-Абаканского района. Сумма 10 % от заключаемых контрактов составляет 7 968 тыс. руб. Также нельзя забывать, что средняя себестоимость продукции на предприятии 73 % от выручки. Соответственно, 5 817 тыс. руб. от новых контрактов составит себестоимость.

Перед таким серьезным шагом как проникновение на новый рынок любому предприятию следует изучить своих возможных конкурентов, а также определить ёмкость рынка и возможную долю для первичного завоевания. Для оценки конкурентов, проведем анализ, отраженный в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Анализ конкурентов ООО «ТФ «Хан Тигр» в Усть-Абаканском районе

Название	Сильные стороны	Слабые стороны
ООО «Пайторг»	Качественная продукция, быстрые сроки поставки	Высокие цены, высокая доля бракованной продукции
ООО «Караван»	Свежая продукция, качественная, быстрая доставка	Средняя стоимость продукции, высокая текучесть кадров, отказ работы в отдаленных районах
ИП Савченко А.С.	Дешевая продукция, продукция «первой свежести»	Концентрация на реализации только молочной продукции, невозможность охвата всего рынка, небольшие финансовые возможности
ООО «Зорькино»	Продукция «первой свежести», быстрая доставка	Концентрация на реализации только молочной продукции
ООО «Успех Плюс»	Высокое качество и свежесть продукции, большой охват нашего целевого рынка	Работа только с мясной продукцией, маленькие производственные мощности
ООО «Ли - ГА Поставок»	Низкое количество бракованной продукции, опытный персонал	Работа только на местном локальном рынке, небольшие финансовые возможности

Исследуя данные таблицы анализа конкурентов ООО «ТФ «Хан Тигр» в Усть-Абаканском районе можно отметить, что конкуренция на данном рынке довольно сильная и всем, кто захочет проникнуть и завоевать там некоторую долю будет непросто, однако у всех конкурентов есть и свои недостатки.

Итак, для успешной реализации стратегии по выведению предприятия на новые рынки сбыта необходимо рассчитать все затраты, связанные с осуществлением нашего плана. Первым делом необходимо посчитать расходы горюче-смазочных материалов (ГСМ), связанные с доставкой продукции в образовательные учреждения. Отмечу, что у организации имеются 2 собственных развозных грузовика грузоподъемностью по 5 тонн, из которых используется, в основном, всего один, этого автотранспорта должно вполне хватить на осуществление задуманной стратегии. В среднем автотранспорт предприятия проезжает в сутки 100-110 км для доставки всей продукции по г. Абакану. Учитывая то, что стратегия являет собой выход предприятия на региональный рынок, но ставится цель в первый год завоевать всего 10 % близлежащего к г. Абакану рынка, то длина автоматически увеличивается в 2

раза, что составляет в среднем 210 км за сутки по Усть-Абаканскому району. При среднегодовой стоимости дизельного топлива 35,2 руб. и расходе в 15 л. на 100 км суточный расход будет составлять 31,5 л. на 100 км, что в денежном эквиваленте составит 1 109 руб. Количество дней в год, когда наше предприятие осуществляет доставку продукции, составляет 247. Итак, теперь можно легко подсчитать, что расходы на дизельное топливо составляют 273 923 руб. в год. Включив сюда расходы на замену расходных материалов (масел и фильтров) в размере 26 077 руб. мы получим сумму 300 тыс. руб. в год на ГСМ.

Далее определим количество необходимого нового персонала для осуществления деятельности по обеспечению питания в школьных столовых. В Усть-Абаканском районе находится 12 средних общеобразовательных школ. На данный момент при цели рынка в 10 % можно говорить о заключении контракта на организацию обеспечения питания в одной школе Усть-Абаканского района. Количество персонала необходимого для налаживания деятельности столовой составляет 5 сотрудников. Среди них: заведующий производством, повар 4 разряда, повар 3 разряда, кухработница и уборщик производственных помещений. Месячная заработная плата одной столовой с персоналом из 5 человек составляет 63 840 руб., что в год составит 766 тыс. руб. Добавим к числу нового персонала водителя-экспедитора и грузчика для деятельности в Усть-Абаканском районе. Их совокупная заработная плата составляет 28 тыс. руб. в месяц, в год это составит 336 тыс. руб.

Что касается производственных мощностей и складов, то они имеют существенный запас, способный справиться с новыми контрактами фирмы в близлежащей и среднесрочной перспективе, поэтому аренда новых площадей не потребуется.

Итак, фонд оплаты труда при выходе на новый региональный рынок должен увеличиться на 1 102 тыс. руб., стоимость горюче-смазочных материалов в год должна увеличиться на 300 тыс. руб. Себестоимость заключенных контрактов составит 5 817. В совокупности все затраты



компании ООО «ТФ «Хан Тигр» при осуществлении стратегии выхода на новый для себя региональный рынок должны составить 7 219 тыс. руб.

После вычисления всех необходимых расходов, отразим в таблице 3.5 ожидаемые финансовые результаты ООО «ТФ «Хан Тигр» при осуществлении стратегии диверсификации рынка. Учтем, что такие показатели как управленческие и прочие расходы не претерпят изменений.

Таблица 3.5 – Ожидаемые финансовые результаты ООО «ТФ «Хан Тигр» при реализации стратегии диверсификации рынков

№	Показатели	2016 г.	План	Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	%
1	Выручка от продаж	39 656,0	47 624,0	7 968,0	20,1
2	Себестоимость продаж	36 715,0	43 634,0	6 919,0	18,8
3	Валовая прибыль (убыток)	2 941,0	3 990,0	1 049,0	35,7
4	Коммерческие расходы	157,0	457,0	300,0	191,1
5	Управленческие расходы	113,0	113,0	-	-
6	Прибыль (убыток) от продаж	2 671,0	3 420,0	749,0	28,0
11	Прочие расходы	116,0	116,0	-	-
12	Прибыль (убыток) до налогообложения	2 555,0	3 304,0	749,0	29,3
13	Текущий налог на прибыль	511,0	660,8	149,8	29,3
14	Чистая прибыль (убыток)	2 044,0	2 643,2	599,2	29,3

Итак, составив и исследовав данные таблиц ожидаемых финансовых результатов ООО «ТФ «Хан Тигр» можно смело утверждать, что наиболее подходящей предприятию стратегией является стратегия диверсификации продукции, которая была предложена американским экономистом Майклом Юджином Портером. С помощью расчетов было определено, что при реализации данной стратегии чистая прибыль предприятия по плану может составить 5 294,4 тыс. руб., что на 159 % больше, чем показатели 2016 года. С учетом данных показателей можно рекомендовать стратегию диверсификации продукции предприятию ООО «ТФ «Хан Тигр»

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ни одно предприятие не может достичь конкурентных преимуществ по всем свойствам продукции и финансовым показателям. Это доказано многолетним опытом мировых компаний. Для наиболее успешной деятельности необходим глубокий анализ состояния предприятия и выработка на его основе конкурентной стратегии, которая позволит максимально эффективно использовать все преимущества и сильные стороны организации. Такая стратегия должна быть ориентирована на повышение конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «ТФ «Хан Тигр» показал, что финансовое состояние организации нельзя назвать достаточно устойчивым. У предприятия осталось большое количество нераспределенной прибыли, что мешает в полной мере задействовать ресурсы для наиболее эффективной деятельности. Также можно отметить, что в 2016 году наблюдался серьезный спад валовой прибыли, что было спровоцировано увеличением себестоимости продукции и, как следствие, отразилось на сокращении чистой прибыли – на 48,05 %. Это отразилось в анализе рентабельности продаж, она сократилась практически в 2 раза. При исследовании оборотных средств выяснилось, что эффективность их использования в 2016 году снизилась.

С учетом проведенного анализа и обобщения выводов можно говорить о том, что исследуемое предприятие ООО «ТФ «Хан Тигр» имеет ряд проблем и находится в непростом положении.

Для выхода из сложившейся ситуации были предложены рекомендации в виде осуществления предложенных стратегий по повышению конкурентоспособности. Данные стратегии позволят не только решить свои внутренние проблемы, но и покажут конкурентам, что организация является серьезным игроком и способна эффективно бороться за свою долю на рынке.

Первой из предложенных стратегий является стратегия диверсификации, которая была предложена американским экономистом Майклом Портером. Была выбрана диверсификация продукции, которая позволит предприятию выделить свою продукцию на фоне остальных товаров, предлагаемых конкурентами. При расчетах данной стратегии было определено, что планируемая выручка предприятия может увеличиться за счет заключения новых контрактов с управлением образования г. Абакана по сравнению с 2016 годом до 15 %, в свою очередь, темпы роста себестоимости снизятся до 5 % в год за счет поиска новых более выгодных поставщиков, в приоритете местных. Чистая прибыль по плану должна увеличиться на 159 % и составить 5 294,4 тыс. руб. Данная стратегия была выбрана как оптимальная для предприятия ООО «ТФ «Хан Тигр».

Вторая стратегия, которую Филип Котлер назвал «мобильной защитой», подразумевает диверсификацию рынков, то есть выведение предприятия на новые рынки сбыта. Целью для расширения сферы деятельности был выбран Усть-Абаканский район. Проводя расчет плановых показателей данной стратегии, было определено, что увеличение выручки, за счет заключения новых контрактов с управлением образования Усть-Абаканского района, должно составить 20,1 %. Однако данный рост нивелирует увеличение себестоимости продукции, в которую входит выплата заработной платы новым работникам и процент себестоимости от планируемой новыми контрактами выручки, а также расходы на горюче-смазочные материалы (ГСМ). При расчете ожидаемых финансовых результатов от реализации данной стратегии была определена плановая чистая прибыль, которая составила 2 643,2 тыс. руб., что на 29,3 % больше, чем в 2016 году.

Анализируя обобщенные данные из литературы и статей, результаты анализа финансово-хозяйственной деятельности и рекомендации по выбору конкурентной стратегии, можно утверждать, что все поставленные в выпускной квалификационной работе задачи были выполнены и цели достигнуты.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности от 31 января 2014 г. (ОКВЭД 2) ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2) : (принят 31 января 2014 г.)
2. Федеральный закон от 21 июля 2014 г. № 219-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "Об охране окружающей среды" и отдельные законодательные акты Российской Федерации" : (принят 21 июля 2014 г.)
3. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент : учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 320 с.
4. Анохин, С.В. Современный менеджмент: стратегия на инновации / С.В. Анохин. // Эксперт. №6, 2014. – с. 44-45
5. Балашов, А.П. Основы менеджмента : Учебное пособие / А.П. Балашов. – М. : НИЦ ИНФРА -М, 2012. – 288 с.
6. Веснин, В.Р. Основы менеджмента : учебник / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2013. – 320 с.
7. Гаврилов, Л.П. Управление предприятием : финансовые и инвестиционные решения: Учебное пособие / Л.П. Гаврилов. – М. : Финансы и статистика, 2012. – 184 с.
8. Грязнова А.Г., Экономическая теория : учебное пособие / А.Г. Грязнова, В.М.Соколинский. – М. : Кнорус, 2014. – 464 с.
9. Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент : учебник / Ю.В. Гуськов. – М. : Альфа-М, 2011. – 192 с.
10. Ким, У. Ч. Стратегия голубого океана : как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов : [революционная книга о стратегии] / У. Чан Ким, Р. Моборн – пер. с англ. И. Ющенко. – М. : НИРРО, 2010. – 254 с.
11. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2016. – 480 с.

12. Кудрявцев, Е.М. Организация, планирование и управление предприятием / Е.М. Кудрявцев. – М. : АСВ, 2011. – 416 с.
13. Лукичева, Л.И. Управленческие решения : учебник / Л.И. Лукичева. – М. : Омега-Л, 2014. – 383 с.
14. Максимова, В.Ф. Экономическая теория / В.Ф. Максимова. – М. : Юрайт, 2014. – 580 с.
15. Новиков, В.С. Инновации в туризме : учебное пособие для вузов / В. С. Новиков. – 4-е изд., испр. и доп. – М. : ИЦ "Академия", 2010. – 208 с.
16. Никулина, Н.Н. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика : Учебное пособие / Н.Н. Никулина, Д.В. Суходоев, Н.Д. Эриашвили. – М. : ЮНИТИ, 2013. – 511 с.
17. Островских Т.И., Анализ финансово–хозяйственной деятельности предприятия. Курсовая работа : метод. указания / Т.И. Островских, М.А. Йоцене – Абакан : Ред. изд. Сектор ХТИ – филиала СФУ, 2013. – 35 с.
18. Позняков, В.Я. Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности предприятия : учебник / В.Я.Позняков – М. : ИНФРА-М, 2010. – 617 с.
19. Портер, М.Ю. Конкурентная стратегия : Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Ю. Портер. – Пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер , 2016. – 456 с.
20. Портер, М.Ю. Конкурентное преимущество : Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М.Ю. Портер. – Пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 716 с.
21. Решетникова, К.В. Конфликты в системе управления : Учебное пособие / К.В. Решетникова. – М. : Юнити-Дана, 2013. – 175 с.
22. Секерин, В.Д. Основы маркетинга: учебное пособие / В.Д. Секерин. – М: КноРус, 2016. – 231 с.
23. Тимошенко, В.Д., «Объяснение развития и изменений в организациях» // В.Д Тимошенко. Научный журнал «Фундаментальные исследования» № 10, 2012. – с. 25-30

24. Тихомирова, О.Г. Менеджмент организации : теория, история, практика : Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
25. Тысленко, А. Г. Менеджмент. Организационные структуры управления / А.Г. Тысленко. – М. : Альфа-пресс, 2011. – 320 с.
26. Фатхутдинов, Р. А. Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Стандарты и качество, 2013. – 464 с.
27. Философова, Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность / Т.Г. Философова, В.А. Быков. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 296 с.
28. Хорин, А.Н. Стратегический анализ : учеб. пособие для студ. Вузов / А.Н.Хорин, В.Э.Керимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЭКСМО, 2009. – 444 с.
29. Чечевицына, Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности : Учебник / Л.Н. Чечевицына. - Рн/Д : Феникс, 2013. - 368 с.
30. Чуева, Л.Н., Анализ финансовой отчетности : учебник / Л.Н.Чуева, И.Н.Чуев. – 8-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и К, 2010 –348 с.
31. Ширяев, В.И. Управление предприятием : Моделирование, анализ, управление / В.И. Ширяев. – М. : КД Либроком, 2015. – 272 с.
32. Шуванов, В.И. Социальная психология управления : Учебник для студентов вузов / В.И. Шуванов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 463 с.
33. Эриашвили, Н.Д. Книгоиздание. Менеджмент. Маркетинг : учеб. пособие / Н.Д. Эриашвили. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2015. – 350 с.
34. Янкович В.С. Организационные изменения и развитие / В.С. Янкович, А.А. Брагин // Журнал «Экономика недвижимости» № 4, 2012. – с. 41-43
35. Яськов, Е.Ф. Теория организации : Учебное пособие / Е.Ф. Яськов. – М. : Юнити, 2015. – 271 с.

36.